Direction de l'animation de la recherche,
des études et des statistiques

DARES

DOCUMENT D'ÉTUDES

ANTICIPATION ET ACCOMPAGNEMENT DES RESTRUCTURATIONS D'ENTREPRISES : DISPOSITIFS, PRATIQUES, ÉVALUATION

Par

Rachel BEAUJOLIN-BELLET (coord.)

Christophe CORNOLTI, Jean-Yves KERBOUC'H,
Antony KUHN, Yves MOULIN

N° 119
Octobre 2006

Les documents d'études sont des documents de travail ; à ce titre, ils n'engagent que leurs auteurs et ne représentent pas la position de la DARES.

Avec la collaboration de Jean-Marie BERGERE, Frédéric BRUGGEMAN, Bernard GAZIER, Dominique PAUCARD, Géraldine SCHMIDT, Claude-Emmanuel TRIOMPHE.



Résumé de l'étude

A partir de la réalisation de trois monographies de restructurations d'entreprises et de la mobilisation d'un comité d'experts, l'étude apporte des éléments d'analyse sur les dispositifs français d'accompagnement des restructurations donnant lieu à la mise en œuvre de plans sociaux (en termes d'accompagnement des trajectoires professionnelles des salariés licenciés et de revitalisation de bassins), et aboutit à une réflexion sur les freins actuels à la mise en œuvre de démarches anticipées en la matière.

Les trois restructurations d'entreprises étudiées s'inscrivent dans des contextes proches : il s'agit d'entreprises de taille moyenne, relevant de groupes multinationaux en restructuration, positionnées sur des marchés fortement exposés à la concurrence internationale. En outre, ces entreprises sont implantées dans des bassins d'emploi fortement touchés par les restructurations et ce, depuis de nombreuses années ; simultanément, ces entreprises se caractérisent par un fort ancrage territorial. Dans le cas « Chaussette » il s'agit de la cessation d'activités d'une entreprise se traduisant par la suppression de 189 emplois dans le département B* (2001) ; dans le cas « Chaussure », il s'agit d'un plan social dans le cadre d'un dépôt de bilan amenant la suppression de 526 emplois dans le département A* (2002) ; dans le cas « Tuyaux », il s'agit de la fermeture d'un établissement industriel amenant la suppression de 220 emplois dans le département C* (2003). En ce sens, nous pouvons considérer que ces configurations de restructurations sont emblématiques de « restructurations lourdes » accompagnées de plans sociaux et inscrites dans des groupes en reconfiguration permanente. En outre, dans ces trois cas, les pratiques de gestion des ressources humaines et de l'emploi antérieures sont caractéristiques de pratiques de « fixation de la main-d'œuvre ».

Les trois monographies ont tout à la fois porté sur les processus de décision des restructurations, sur les jeux d'acteurs lors de la mise en œuvre des décisions de restructuration (en particulier lors des processus d'information-consultation liés à la mise en œuvre de plans sociaux), sur les dispositifs d'accompagnement des salariés et de revitalisation de bassin ainsi que sur l'évaluation qui peut en être portée, et sur l'analyse des formes d'anticipation des restructurations. Ces études ont donc analysé l'ensemble des processus de restructuration, d'amont en aval, tout en intégrant l'analyse des modes d'intervention des acteurs locaux lors de ces restructurations. Il s'agit ainsi de monographies portant sur la double dimension de processus de restructuration d'entreprises dans des bassins d'emplois.

Il ressort des monographies réalisées, emblématiques de configurations de restructurations « lourdes » accompagnées d'un plan social, et de leur confrontation à l'analyse des experts mobilisés dans le cadre de l'étude, que les dispositifs actuels d'anticipation et d'accompagnement des salariés et des territoires touchés par ces restructurations relèvent, dans le cas français, d'un modèle parcellaire, plaçant les différents acteurs impliqués dans des situations paradoxales, sans que soient initiés des processus d'évaluation et d'apprentissage de ces situations, malgré les multiples recommandations en ce sens qui ont été énoncées depuis plusieurs années. Néanmoins, dans cet univers du pilotage des processus de restructuration, des « îlots de réussite » peuvent être identifiés, significatifs de la volonté locale de certains acteurs de ne pas subir les événements et d'être « acteurs » dans des mécanismes dont une grande part leur échappe.

Derrière ces éléments de diagnostic, des recommandations sont émises visant en premier lieu, à étendre les périmètres de mise en œuvre de dispositifs spécifiques visant l'accompagnement des trajectoires professionnelles de l'ensemble des salariés concernés par une restructuration ; en second lieu, à soutenir, à structurer, à coordonner, et à inscrire dans la durée la construction de dispositifs locaux d'anticipation, de soutien au dialogue social, d'accompagnement des salariés et des territoires, et d'évaluation et de capitalisation des restructurations ; et en troisième lieu, à renforcer la constitution de cadres institutionnels locaux.

Enfin, une lecture juridique des monographies est proposée, centrée sur l'analyse de la perte de qualification professionnelle en situation de restructuration : elle apporte une double réflexion sur les cadres légaux français en matière d'assurance des salariés contre le risque de perte de qualification professionnelle, et en matière de prévention des risques de perte de qualification professionnelle.

Mots-clés : Anticipation – Licenciement – Plan Social – Reclassement – Restructuration – Revitalisation

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE

Les contextes de l'étude

Dans le cadre de la ligne directrice n°3 de la stratégie européenne de l'emploi (« Faire face au changement et promouvoir l'adaptabilité et la mobilité sur le marché du travail ») et en particulier du volet « anticipation et accompagnement des mutations économiques » de cette ligne directrice, le Plan National d'Action pour l'Emploi français a défini pour la période 2003-2006 une stratégie d'action et des objectifs en la matière, visant notamment à améliorer les conditions de reclassement des salariés concernés par les restructurations, à améliorer l'anticipation et la veille par la mise en place d'outils, à renforcer les opérations de reconversion et de revitalisation des territoires dans les bassins les plus touchés par les mutations, et à réexaminer le dispositif législatif concernant les procédures relatives à la prévention des licenciements économiques et aux règles d'information et de consultation des représentants du personnel. Ce volet définit en outre des axes de développement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), avec comme objectif de soutenir la diffusion de la RSE.

Le Plan National d'Action pour l'Emploi souligne également l'importance d'adopter une approche évaluative, en particulier dans le domaine de l'anticipation et de l'accompagnement des mutations économiques. S'intégrant dans cette démarche, cette étude a ainsi pour finalité :

- de proposer des éléments d'évaluation de la mise en œuvre de dispositifs d'anticipation et d'accompagnement des restructurations dans le contexte français ;
- d'aboutir à des recommandations concernant les dispositifs d'anticipation et d'accompagnement des restructurations.

En ce sens, elle s'intègre dans le cadre d'une démarche plus globale d'évaluation du PNAE français, en particulier concernant le volet « anticipation et accompagnement des mutations économiques » de ce dernier.

Une étude en trois temps

Pour cela, la réalisation de l'étude a comporté plusieurs étapes :

L'étude approfondie de trois cas portant sur « une restructuration dans un territoire » (cas de fermeture d'une usine de bonneterie dans la zone d'emploi B**, dans le département B* ; cas de réductions successives d'effectifs et de dépôt de bilan dans une entreprise du secteur de la chaussure dans la zone d'emploi A**, dans le département de A* ; cas de fermeture d'un établissement du secteur de la métallurgie en région C). Ces études ont porté à la fois sur le processus de restructuration de l'entreprise et sur l'évaluation des dispositifs d'anticipation, de suivi d'accompagnement des salariés et de revitalisation des bassins mis en œuvre dans les territoires concernés. Elles ont été menées par une équipe de chercheurs composée de : Rachel Beaujolin-Bellet (Professeur en gestion des ressources humaines, Reims Management School), Christophe Cornolti (Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Nancy 2), Antony Kuhn (Maître de conférences en sciences de gestion, Université Nancy 2), Yves Moulin (Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Strasbourg 3).

Ces travaux portant sur les monographies ont ensuite été présentés et soumis à l'avis d'experts, spécialistes des questions de restructurations, soit : Jean-Marie Bergère (Directeur de l'association Développement et Emploi), Frédéric Bruggeman (expert du cabinet Syndex et coordinateur d'un programme européen « Mire » sur les processus innovants en matière de restructuration), Bernard Gazier (Professeur des Universités en sciences économiques, Paris 1, Matisse), Dominique Paucard (expert du cabinet Syndex), Jean-Yves Kerbourc'h (Maître de conférences en droit, Université de Nantes), Géraldine Schmidt (Professeur des Universités en sciences de gestion, IAE de Paris, Paris 1), Claude-Emmanuel Triomphe (Délégué général de l'Université Européenne du Travail). Le comité d'experts qui s'est réuni à trois reprises, a contribué à l'analyse des monographies et conduit à l'énoncé de préconisations. Il a rempli un rôle « d'instance de contrôle »[1] des travaux monographiques, en émettant des avis et des recommandations sur le choix des cas et sur leur analyse. Les analyses produites par les études monographiques ont été mises en débat au sein du groupe

[1] Selon l'expression retenue par J.C. Moisdon (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.

d'experts, afin en outre, de passer de l'analyse de cas de restructurations contextualisés à une analyse plus générale des mécanismes et des pratiques à l'œuvre en matière d'anticipation et d'accompagnement des restructurations. De ces points de vue, ce dispositif méthodologique est proche de celui mobilisé par M. Campinos-Dubernet et alii[2], qui ont mobilisé un « groupe Balint » d'experts des restructurations pour « étendre la portée des monographies ».

Enfin, la rédaction d'une d'analyse juridique, fondée sur les cas étudiés, a été spécifiquement réalisée par J.Y. Kerbourc'h (voir en fin de texte de ce document).

Les choix méthodologiques initiaux de la réalisation des monographies

La réalisation des monographies de restructurations repose sur un certain nombre de choix initiaux, qui renvoient à une analyse des restructurations en termes de processus multi-acteurs et multi-dimensionnels :

1/ Une analyse des restructurations en termes de processus : les cas de restructurations étudiés ont été abordés d'amont en aval (prise de décision, déroulement des procédures d'information-consultation, modalités de mise en œuvre, évaluation), reconstituant ainsi des processus qui ont pu s'étendre sur plusieurs années.

2/ Une analyse des restructurations tenant compte des différents acteurs directement ou indirectement impliqués : les postures et les rôles des différents acteurs investis dans ces processus de restructurations (directions, institutions représentatives du personnel, salariés, acteurs administratifs locaux, acteurs politiques locaux, experts et consultants) ont été mis en exergue, ainsi que les représentations de ces différents acteurs face aux restructurations vécues.

3/ Une analyse multi-dimensionnelle des restructurations : compte tenu de ces deux choix initiaux, les dimensions et enjeux économiques, mais aussi sociaux et territoriaux des processus de restructuration ont été explorés.

Ces différents choix appelaient alors une méthodologie qualitative d'enquête : la méthode des études monographiques a été retenue, afin de mettre en exergue l'ensemble du processus de restructurations. Pour être en mesure de « tenir » simultanément ces trois axes d'analyse des processus de restructurations, les processus de restructuration ont été examinés à partir *d'une double focale d'observation* : des cas de restructurations d'entreprises dans des territoires (bassins d'emploi). Ainsi ont été successivement analysés les processus de restructurations d'entreprises, mais aussi les modes d'action et dispositifs mis en œuvre par les acteurs locaux pour anticiper et accompagner les restructurations.

Une entrée par le « territoire » pour analyser des processus de restructuration, permet en effet de faire coïncider et de mettre en liens des niveaux de lecture « micro » (par exemple, la mise en œuvre d'un plan social dans une entreprise) et « macro » (par exemple, la mise en œuvre de dispositifs de politiques publiques de l'emploi visant à accompagner les salariés licenciés). Ce type de dispositif de recherche, fondé sur une entrée par le bassin d'emploi ou le territoire permet de mener des recherches en dépassant le seul cadre de l'entreprise et ainsi, d'accéder notamment à une compréhension des encastrements entre des organisations, des modes de fonctionnement du marché du travail, et des modalités de régulation sociale et institutionnelle[3].

Le choix des cas de restructurations étudiés

Concernant le choix des trois terrains d'études[4], *des configurations de restructurations relativement similaires ont été sélectionnées* : il s'agit de configurations de restructurations « lourdes » donnant lieu à la mise en œuvre de plans sociaux, et entraînant des suppressions d'emploi significatives ayant un impact important sur le territoire. Dans les trois cas, les restructurations se sont traduites par des fermetures : un dépôt de bilan (Chaussure), la cessation d'activités d'une entreprise (Chaussette), la fermeture d'un établissement (Tuyaux). Les cas étudiés portent ainsi sur des restructurations ayant un impact important sur la zone d'emploi concernée, elle-même fortement touchée par les mutations économiques notamment sectorielles ; ces cas peuvent faire figure de « cas emblématiques » de restructurations « lourdes ». Par ailleurs, il s'agit de zones d'emploi et plus généralement de régions dans lesquelles les enjeux liés à l'anticipation et à l'accompagnement des restructurations ont récemment donné lieu à la mise en œuvre de nouveaux dispositifs et démarches qui ont été étudiés (par exemple, un contrat de site dans le département B*).

---

[2] M. Campinos-Dubernet, B. Louis, D. Redor (2002), *Restructurations, nouvelles donnes*, Etudes du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Les éditions de l'Industrie.

[3] Ce type d'approche a notamment déjà été utilisé dans le cas d'une analyse des relations inter-entreprises dans un bassin d'emploi, R. Beaujolin-Bellet (2005), « Relations de sous-traitance et relations salariales dans un bassin d'emploi, l'éclairage d'une recherche en gestion », *Revue Sciences de Gestion*, n°43, p. 77-97

[4] Les stratégies ayant conduit les entreprises étudiées à leur restructuration seront détaillées dans la partie suivante.

Tableau 1 : Synthèse des cas de restructurations étudiées

ENTREPRISE	CHAUSSURE	CHAUSSETTE	TUYAUX
Secteur	Cuir	Textile	Sidérurgie
Structure étudiée	Entreprise filiale d'un groupe multinational	Entreprise filiale d'un groupe multinational (« Textiles »)	Entreprise filiale d'un groupe multinational
Effectif (avant plan social)	830	190	220
Région	A	B	C
Département	A*	B*	C*
Zone d'emploi	A**	B**	C**
Site	A***	B***	C***
Restructurations antérieures	Plan social en 1997	Plan social en 1999	-
Type de restructuration étudiée	Procédure collective avec reprise	Cessation d'activité de l'entreprise	Fermeture du site
Date de l'annonce du projet de restructuration	Juin 2001	Juillet 2001	Mai 2003
Nombre d'emplois concernés par le plan social	830 (526 hors reprise)	189	220
Cas de restructurations simultanées dans le groupe	Non	Oui	Non

Compte tenu des choix méthodologiques initiaux opérés (une exploration en profondeur de processus complets de restructurations permettant d'apporter des éléments d'analyse sur les dispositifs d'anticipation et d'accompagnement des restructurations en France) impliquant la réalisation d'un nombre limité de monographies, cette étude a privilégié des cas de restructurations s'étant déroulées dans des contextes externes (secteurs, bassins d'emploi) relativement proches (ces éléments de contextes sont précisés et leur proximité parfois nuancée dans la première partie du rapport) et caractéristiques de ce qu'encadre précisément le droit français en la matière (les plans sociaux), pour pouvoir par contre mettre en exergue en quoi et comment les processus de mise en œuvre de la restructuration ont pu emprunter des chemins différents. Ce choix d'une relative proximité des contextes des cas de restructurations correspondait donc bien à l'ancrage principal du projet de recherche, à savoir le fait de mettre en exergue des processus de restructuration tels qu'ils se mettent en œuvre et tels qu'ils peuvent être évalués.

Par ailleurs, compte tenu des difficultés déjà observées et vécues à *« accéder au terrain »* pour des cas de restructurations[5], l'étude s'est focalisée sur des cas pour lesquels cet accès était a priori facilité, en particulier par des contacts privilégiés avec la direction de l'entreprise et/ou les représentants du personnel, gageant ainsi d'une mise à disposition d'un matériau complet au regard des choix initiaux opérés (accès à l'ensemble du processus d'amont en aval, aux représentations de l'ensemble des acteurs, aux documents produits par ces derniers au cours de l'ensemble du processus de restructuration).

La décision de pouvoir disposer pour l'analyse, de la documentation de l'ensemble des processus de restructuration - et, d'une façon plus générale, de pouvoir rendre compte et analyser des processus complets de restructuration évaluables – a contraint en outre à retenir des cas de restructurations achevées, c'est-à-dire pour lesquels les dispositifs de reclassement mis en œuvre étaient a minima clos. La contrepartie de ce choix réside dans le fait que les analyses réalisées portent sur des cas de restructurations dont l'annonce par les directions a eu lieu entre mi-2001 et mi-2003 ; de ce fait, ils ne permettent pas de tenir compte de dispositions légales plus récentes.

Enfin, au-delà de la faisabilité des explorations dans ces trois cas de restructurations, et de leur relative proximité de contextes externes, leurs principales caractéristiques *a priori* semblaient pouvoir permettre d'éclairer des processus de natures différentes. Ainsi, au regard des experts sollicités mais aussi de données exploratoires recueillies dans chacun des cas, les intérêts suivants sont apparus pour chacun des cas :

- *Chaussure* renvoyait a priori à un cas traditionnel de « restructuration lourde » dans lequel l'Etat s'est impliqué de façon importante du fait d'une défaillance de l'employeur ; il apparaissait de même

[5] Observations faites en particulier lors de travaux de recherche précédents : R. Beaujolin (1997), *Les vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Grasset ; C. Cornolti, Yves Moulin, G. Schmidt (2001), « Le suivi des plans sociaux en Lorraine : réflexions autour de trois études de cas », in G. Schmidt (coord.), *La gestion des sureffectifs*, Economica, p. 179-192.

emblématique de configurations de restructurations avec un nombre important de suppressions d'emploi passant par le recours à un dépôt de bilan ; il était enfin potentiellement typique de cas de restructurations donnant lieu à une médiatisation importante. En outre, les premiers éléments recueillis faisaient plutôt état de résultats décevants malgré un processus ayant mobilisé de nombreux acteurs et de nombreux moyens. Le choix de Chaussure semblait donc relever d'un cas de « scénario catastrophe » tel que d'autres ont régulièrement lieu. Enfin, la restructuration de Chaussure se déroulant en A, il nous paraissait intéressant de pouvoir considérer en quoi un territoire, déjà fortement impacté par des restructurations, avait pu (ou non) tirer des formes d'apprentissage des situations antérieures vécues, en particulier concernant les modes d'intervention des acteurs locaux sur le double volet anticipation et accompagnement des restructurations.

- *Chaussette* relevait a priori d'un schéma de pilotage de restructurations nettement différent, malgré des contextes de la restructuration proches de ceux de Chaussure (secteur industriel, situation économique de l'entreprise très délicate, héritage paternaliste des pratiques de gestion de la main-d'œuvre, etc.) : en effet, ce cas était en premier lieu décrit par des acteurs occupant des postures différentes comme « exemplaire » compte tenu justement de ses contextes ne favorisant pas l'émergence d'un processus de restructuration jugé comme ayant produit un bilan satisfaisant. Ce caractère exemplaire semblait en premier lieu lié à une posture « socialement responsable » de l'employeur qui aurait particulièrement tenu à assumer ses responsabilités liées à la cessation d'activités de l'entreprise. Cette dimension du cas permettait donc de pouvoir aborder un des points abordés dans le PNAE sur le volet « accompagnement et anticipation des restructurations », plus précisément celui portant sur la responsabilité sociale des entreprises menant des restructurations. Par contraste avec le cas Chaussure, il ressortait en outre que la restructuration de Chaussette s'était déroulée sans écho médiatique d'ampleur, voire même plutôt en silence. Enfin, de même que dans le cas Chaussure, elle s'était déroulée dans un bassin d'emploi (B**) fortement touché depuis des années par des restructurations lourdes d'entreprises du secteur du chaussant : le choix de ce cas permettait donc aussi a priori d'aborder spécifiquement la question des modes d'action des acteurs locaux face à des restructurations récurrentes.

- Le cas *Tuyaux* a été spécifiquement retenu pour deux de ses volets qui apparaissaient novateurs ou en tout cas suffisamment rares à l'époque du cas (annonce en mai 2003) pour être intéressants : il s'agit d'une part, de l'extension des dispositifs de reclassement mis en œuvre pour les salariés licenciés de l'entreprise aux salariés d'une entreprise voisine sous-traitante fortement impactée par la fermeture de Tuyaux ; d'autre part, de la mise en œuvre de façon importante et multi-acteurs d'un « article 118 » issu de la Loi de Modernisation Sociale. L'étude de ce cas, réalisée de façon plus légère, s'est donc centrée plus particulièrement sur ce dispositif de revitalisation de bassin.

En d'autres termes, et en schématisant, il apparaissait a priori que le cas Chaussure faisait figure de « mauvais exemple », le cas Chaussette de « bon exemple dans un contexte difficile », et le cas Tuyaux d'exemple innovant dans son volet territorial. Les explorations plus approfondies de ces trois cas ont par la suite conduit à nuancer quelque peu ces représentations, tout en maintenant leur teinte dominante initiale.

Par ailleurs, et toujours *a priori*, il apparaissait que ces trois cas étaient représentatifs de deux configurations-type de natures de critères de prise de décision en matière de restructuration. La notion de restructuration désigne dans ce contexte une transformation de l'organisation d'une entreprise qui entraîne le plus souvent des suppressions d'emplois. Ces transformations organisationnelles apparaissent généralement comme la traduction opérationnelle de deux types de stratégies préalablement planifiées[6] :

- une stratégie de recomposition de la chaîne de valeur avec focalisation sur les activités les plus rentables et abandon, externalisation ou délocalisation d'activités considérées comme contribuant peu à la création de valeur ;
- une stratégie de rationalisation du portefeuille d'activités ou de l'appareil productif de l'entreprise, qui passe par une concentration des activités et emplois dans les unités les plus efficientes.

Dans cette étude qui se focalise sur les processus à l'œuvre lors de la mise en œuvre de plans sociaux, deux des monographies d'entreprises – Chaussette et Chaussure – qui, comme leur dénomination l'indique, appartiennent à des industries en phase de maturité dans un marché mondialisé, semblaient correspondre au premier type (recomposition de la chaîne de valeur). Leur restructuration respective est, à cet égard, caractéristique des mutations qui affectent les firmes multinationales situées dans des secteurs industriels où les produits commercialisés sont standardisés, les avantages technologiques amoindris, et donc où l'avantage concurrentiel repose sur une compétitivité-prix. Dans ce contexte concurrentiel, qui est celui du textile, de l'industrie du cuir, mais aussi de la mécanique, de l'électroménager…, les grands groupes industriels, s'ils décident de rester sur le marché, localisent, pour rester compétitif, leur production dans des pays à faible coût de main d'œuvre au détriment des pays occidentaux telle que la

[6] Cette typologie est notamment présentée par C.A. Michalet, « Délocalisation : une nouvelle grande menace industrielle ? », in *Localisation des activités et stratégies de l'Etat*, Groupe Perroux, Rapport du Commissariat général du plan, juillet 2005.

France[7]. Ce changement de localisation des activités productives s'accompagne alors soit de la fermeture (cas Chaussette), soit de la cession (cas Chaussure) des unités de production situées en France. Réciproquement, Tuyaux semblait caractéristique du second type de restructuration, résultant de la rationalisation du portefeuille d'activité. Sa restructuration est en effet caractéristique des stratégies implémentées au sein de grands groupes industriels rentables ; stratégies visant à réduire les sites de production et à concentrer la production dans les unités les plus performantes afin d'optimiser la rentabilité financière du groupe[8]. Comme pour d'autres points, nous le verrons, cette catégorisation sera en partie nuancée, quand seront analysés, de façon plus détaillée, les processus de décision de ces trois restructurations.

Enfin, Chaussure, Chaussette et Tuyaux sont toutes trois des entreprises appartenant à des groupes multinationaux : les cas étudiés sont donc caractéristiques de cette configuration de structures d'entreprises, les groupes, configuration qui connaît un essor permanent selon les données produites par l'INSEE – même s'il ne s'agit pas ici de « micro-groupes, particulièrement en développement -[9]. Plus précisément, nous sommes en présence de « grosses-moyennes entreprises » (830 salariés chez Chaussure, 190 chez Chaussette, 220 chez Tuyaux) relevant de grands groupes, situation caractéristique de nombre de restructurations [10].

In fine, les cas retenus pour l'étude sont avant tout caractéristiques de restructurations industrielles avec mise en œuvre de plans sociaux correspondant de ce fait à la « partie émergée de l'iceberg »[11] de l'ensemble des restructurations comportant des suppressions d'emplois. Ce sont simultanément ces configurations qui sont l'objet principal de la législation française sur les restructurations et des dispositifs publics mis en œuvre pour en accompagner les effets sociaux et territoriaux. Ces choix, s'ils ne sont donc pas représentatifs de l'ensemble des configurations de restructurations, sont donc néanmoins cohérents au regard du cadre et de l'objectif de l'étude, soit une contribution à l'évaluation des dispositifs d'anticipation et d'accompagnement des restructurations mis en œuvre dans le cas français.

Le recueil des matériaux et leur analyse

Comme cela a été évoqué, les explorations empiriques concernant les cas Chaussure et Chaussette ont été plus approfondies que celles du cas Tuyaux qui visait à éclairer de façon particulière un dispositif de revitalisation de bassin. Néanmoins, dans les trois cas, une diversité d'acteurs a été rencontrée (voir tableau récapitulatif des entretiens menés). Leur identification a été réalisée selon deux mécanismes parallèles : d'une part, nous avons systématiquement cherché à rencontrer des acteurs-types pré-identifiés (par exemple, direction, délégués syndicaux, experts auprès du CE) ; d'autre part, lors des premiers entretiens, nous avons demandé à nos interlocuteurs de nous indiquer les personnes qu'ils jugeaient pertinentes de rencontrer. De ce fait, le spectre des entretiens menés n'est pas strictement le même dans le cas Chaussure et dans le cas Chaussette ; néanmoins, il correspond à l'étendue des acteurs qui ont été considérés par les acteurs locaux comme pertinents par les premiers interlocuteurs rencontrés.

Les entretiens ont été menés à partir de trames similaires d'entretiens semi-directifs, abordant les thèmes suivants :

- Pour les acteurs de l'entreprise : l'histoire de l'entreprise, la décision de restructuration et son annonce, les acteurs en présence et le déroulement du jeu d'acteurs, les contenus du plan social, les modalités de mise en œuvre du plan social, l'évaluation du plan social.
- Pour les acteurs locaux, extérieurs à l'entreprise : les caractéristiques du bassin d'emploi, les caractéristiques des restructurations et des salariés concernés par les restructurations dans le bassin d'emploi, les modes d'intervention de la personne rencontrée sur les questions liées aux restructurations (en général), les modes d'intervention de la personne rencontrée sur le cas étudié, les modes de coordination avec les autres acteurs locaux, les dispositifs spécifiques concernant l'anticipation des restructurations sur le territoire.

D'une façon générale, l'accès aux interlocuteurs s'est avéré relativement aisé à quelques exceptions près pour lesquelles nos demandes d'entretien n'ont pas abouti. Néanmoins, nous avons perçu, dans de nombreux cas, la sensibilité de la thématique des restructurations, certains interviewés demandant une anonymisation complète de leurs propos, d'autres

---

[7] Cette problématique des délocalisations a été analysée dans un écrit parlementaire dès 1993 [« L'incidence économique et fiscale des délocalisations hors du territoire national des activités industrielles et de services », J. Arthuis, *Rapport d'information du Sénat*, n°337, 119]. Elle a ensuite été approfondie au début des années 2000 par deux rapports d'information de Sénat [« La délocalisation des industries de main-d'œuvre, F. Grignon, *Rapport d'information du Sénat*, n°374, 2003, et « La globalisation de l'économie et les délocalisations d'activités et d'emplois », J. Arthuis, *Rapport d'information du Sénat*, n°416, 2005] et par un cahier du Commissariat Général du Plan [« Localisation des entreprises et rôle de l'Etat : une contribution au débat », J.L. Levet, 2005], témoignant de l'importance croissante de la prise de conscience relative à ce phénomène économique au sein de la sphère étatique.

[8] Des restructurations fortement médiatisées et réalisées au cours des dernières années telles Michelin ou Danone relève de l'implémentation de ce type de stratégie.

[9] Par exemple, Skalitz A. (2002), « Au-delà des entreprises : les groupes », *INSEE Première*, n°836, mars.

[10] Les analyses ne peuvent donc s'étendre aux restructurations se déroulant dans des PME indépendantes, Concernant l'étude de restructurations, la difficulté pour accéder à ces configurations d'entreprises s'accroît du fait notamment de l'absence d'obligations de mise en œuvre d'un plan social pour les entreprises de moins de 50 salariés et moins, seuil qui rend les pratiques de ces dernières quasi-invisibles. Elle s'accroît aussi du fait de la forte sensibilité des dirigeants sur les questions d'emploi et de la relative absence de représentants du personnel du moins syndiqués

[11] Aubert J. P. et Beaujolin-Bellet R. (2004), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n°100, octobre, pp. 99-112.

hésitant ouvertement à répondre à certaines questions. Pour permettre une parole plus spontanée et fluide sur des sujets fondamentalement délicats voire douloureux, nous avons fait le choix d'une absence d'enregistrement des entretiens, privilégiant une prise de notes la plus exhaustive possible.

Outre les entretiens menés, nous avons recueilli l'ensemble des documents liés à chacun des plans sociaux étudiés soit : les procès-verbaux de CE (a minima ceux de la procédure d'information-consultation ; pour Chaussure et Chaussette, ceux antérieurs), les premières et dernières versions des Livre IV et III de la procédure d'information-consultation des plans sociaux, les différents courriers entre acteurs au cours de la procédure (CE, direction, inspection du travail), les rapports d'expertise auprès du CE, les documents produits par la commission de suivi du plan social, une revue de presse locale et nationale sur le cas de restructuration et sur son groupe d'appartenance.

L'ensemble de ces éléments (retranscriptions d'entretiens à partir des notes et documents) a donné lieu pour chacun des cas à une analyse thématique de contenu. Ce travail a enfin permis, pour les trois cas, la rédaction d'une monographie.

Tableau 2 : Entretiens réalisés pour chaque cas étudié

CHAUSSURE	CHAUSSETTE
Directeur adjoint de l'entreprise repreneuse	Directeur de l'entreprise par mission (encore en fonction à temps partiel)
Deux administrateurs judiciaires	DAF de l'entreprise (encore en fonction à temps partiel)
Conseiller social de l'administrateur	Un ancien salarié
Deux délégués syndicaux	Deux délégués syndicaux
Le Président de la commission de suivi	Deux experts auprès du CE
Deux représentants de l'UD	Responsable de l'antenne emploi
Un ancien salarié	Consultant de l'antenne emploi
Deux experts auprès du Comité d'Entreprise	Consultant en charge de la mission de réindustrialisation
Responsable de l'antenne emploi	Avocat auprès du CE
Avocat auprès du CE	Préfet de l'B*
Le Sous-préfet actuel	Maire de la commune d'implantation de Chaussette
L'ancien Sous-préfet	Adjoint à la Délégation Départementale de l'ANPE
Deux Maires des communes concernées	Directeur Départemental du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
Un conseiller général	Directeur Adjoint de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formations Professionnelle
Un ancien chargé de mission du SGAR	Inspecteur du travail de la commune de Chaussette
Le conseiller emploi-formation du bassin d'emploi	Chargé de mission de la DRIRE
TUYAUX	Directeur de l'agence B* Développement
Deux délégués syndicaux	Directeur d'un cabinet de reclassement local
Un expert auprès du Comité d'Entreprise	Un administrateur judiciaire local
Responsable de l'antenne emploi	Responsable départemental de l'Union Nationale des Industries Textiles (UNIT)
Consultant en charge de la mission de réindustrialisation	Secrétaire régional du MEDEF
	Responsable UD B* CFDT

Enfin, pour rendre compte, dans une perspective temporelle et dynamique, des parcours professionnels des salariés licenciés lors de plans sociaux, une demande a été faite de communication des « fiches historiques » des salariés licenciés (Chaussure et Chaussette) auprès de l'ANPE (par l'intermédiaire de la Dares) et ce à des fins d'analyse de ces trajectoires.

Les questionnements de l'étude

Les questionnements de l'étude ont porté sur les éléments suivants :

- En quoi les décisions de restructuration sont-elles anticipées ? Par qui ? Comment ? Quels sont les outils de veille mis en place, avec quels résultats ? Quels sont les outils de développement de l'employabilité et de formation tout au long de la vie mis en œuvre, avec quels résultats ? Quelles sont les difficultés que rencontrent les différents acteurs face à l'enjeu de l'anticipation des mutations économiques ?
- Comment s'opèrent les restructurations, en termes de processus de prise de décision (quels lieux de la décision, selon quels critères), d'information et de consultation des parties prenantes (actionnaires, salariés et leurs représentants, administrations, collectivités locales, sous-traitants), et d'accompagnement social et territorial ? Au-delà de ce traitement « à chaud » des mutations économiques, peut-on identifier des formes de traitement « à froid » de ces mutations ?
- Selon quels processus se construisent les décisions en matière de restructuration et de changement ? Dans quelles logiques s'inscrivent-elles ? Comment sont-elles annoncées et motivées ? Le cas échéant, comment se construisent et sont mises en débat des alternatives économiques ? Comment les décisions en la matière sont-elles reçues et interprétées par les acteurs (représentants du personnel, salariés, élus locaux, etc.) ?
- Quels sont les jeux d'acteurs qui se déroulent lors de la mise en œuvre de restructurations, impliquant les directions d'entreprises, les représentants du personnel, les experts auprès du CE, les consultants auprès d'entreprises, les acteurs politiques locaux, les acteurs administratifs nationaux, régionaux et locaux ?
- En quoi identifie-t-on des comportements « socialement et territorialement responsables » de la part d'entreprises, lors de la mise en œuvre de restructurations ; le cas échéant, quels en sont les mécanismes et les résultats ? Réciproquement, dans des cas où l'entreprise se dédouane de ses responsabilités en la matière, quels en sont les mécanismes et les effets ? Autrement dit, quelles sont les « bonnes » / les « mauvaises » pratiques en la matière ; selon quelles logiques et dans quels processus se construisent-elles ; en quoi les premières peuvent être diffusées et les secondes limitées ?
- Peut-on identifier des formes d'apprentissage collectif des situations de restructuration, que ce soit au niveau d'une entreprise ou d'un territoire ? Si oui, quelles en sont les modalités ? Si non, comment interpréter cette absence ?
- Quel bilan peut-on tirer des dispositifs de reclassement et de revitalisation du bassin mis en œuvre ? Selon quels critères mesure t-on / peut-on mesurer l'efficacité de ces dispositifs ? Quelles sont les modalités d'accompagnement à un nouvel emploi mises en œuvre (formation professionnelle, bilans de compétence, etc.) ? Quels résultats produisent-ils en termes de trajectoires professionnelles des salariés concernés et en termes de destruction/création d'emplois pour les bassins d'emplois concernés ? D'une façon générale, quel est le suivi opéré dans les zones d'emploi/régions concernant les effets sociaux et territoriaux des restructurations ?
- Dans ce contexte, peut-on identifier les conditions de processus de reclassement « de qualité » ? De même, peut-on identifier les conditions de processus de revitalisation de bassin « de qualité » ? Et finalement, en quoi les dispositifs mis en œuvre permettent-ils de favoriser l'émergence de tels plans « de qualité » ?

La rédaction du rapport

Comme cela a été précisé, les monographies ont été présentées aux membres du groupe d'experts à deux reprises : une première fois à mi-parcours de leur réalisation, une deuxième fois après achèvement ; et ce a posteriori d'une première réunion qui a contribué à déterminer de façon plus fine les questionnements et objectifs de l'étude. La discussion au sein du comité d'experts a été en amont structurée par les questionnements de l'étude, évoqués ci-dessus ; elle a, à chaque fois, visé tant à l'énoncé d'avis sur le travail d'exploration et d'analyse des monographies qu'à la discussion de « points critiques » concernant les dispositifs français d'anticipation et d'accompagnement des restructurations. Chaque réunion a donné lieu à la rédaction d'un compte rendu soumis aux membres du comité. Ces compte-rendus ont particulièrement été mobilisés dans la rédaction de la dernière partie de ce rapport (« Conclusion et axes de recommandations »). De même, l'avis des experts a été recueilli à l'issue d'une première rédaction de ce document, qui a ensuite été modifié.

Pour apporter des éléments d'analyse aux questions posées et amener des axes de préconisations sur les thèmes définis par la DARES dans sa demande d'étude, le rapport se compose de la façon suivante :

- En premier lieu, une analyse transversale des monographies de restructurations inscrites dans des territoires. Ce texte (par Rachel Beaujolin-Bellet, Christophe Cornolti, Antony Kuhn, Yves Moulin) se propose ainsi d'éclairer les éléments de convergence (et d'expliquer les facteurs de divergence) entre les monographies en se focalisant successivement sur les contextes de restructuration (I), les processus de restructuration, en particulier ceux relatifs à la prise de décision en matière de plans sociaux (II), les jeux d'acteurs qui se déroulent lors de restructurations, à la fois au sein des entreprises et des territoires concernés (III), les dispositifs de reclassements des salariés licenciés (IV),

les dispositifs et processus de revitalisation des territoires affectés (V) et les différentes figures qu'a prise l'anticipation de ces restructurations (VI).

- En deuxième lieu, des éléments de diagnostic portant sur les dispositifs d'anticipation et d'accompagnement des restructurations sont proposés, amenant à l'énoncé d'axes de recommandations, tels qu'ils ont émané des travaux du groupe d'experts.
- En troisième lieu, un texte de Jean-Yves Kerbourc'h propose une analyse juridique des travaux réalisés : « L'altération de la qualification professionnelle : un nouveau risque social ».

Nous tenons ici à remercier spécifiquement l'ensemble des acteurs qui nous ont accueillis lors des entretiens semi-directifs menés au cours de la réalisation des monographies, à la fois pour leur disponibilité et pour leurs paroles, toujours difficiles à porter à un tiers externe sur ces objets sensibles que sont les restructurations.

ANALYSE TRANSVERSALE DES MONOGRAPHIES DE RESTRUCTURATIONS INSCRITES DANS DES TERRITOIRES

Par Rachel Beaujolin-Bellet, Christophe Cornolti, Antony Kuhn, Yves Moulin

I. LES CONTEXTES DES RESTRUCTURATIONS

Les restructurations de Chaussette, Chaussure et Tuyaux s'inscrivent dans des contextes économiques relativement similaires : il s'agit d'entreprises appartenant à des industries traditionnelles (Textile, Cuir, Sidérurgie), fortement exposées depuis plusieurs décennies à la concurrence internationale (1), toutes trois intégrées à de grandes firmes internationales ayant connu ou connaissant des restructurations de longue date (2). De même, leurs territoires d'implantation ont été ou sont marqués par l'existence de restructurations (3). Enfin, ces entreprises connaissent un ancrage local important et sont marquées par une gestion traditionnelle des ressources humaines (4).

1. *UNE FORTE EXPOSITION A LA CONCURRENCE INTERNATIONALE*

Chaussette et Chaussure appartiennent toutes deux à des secteurs industriels connaissant en France un déclin prononcé, notamment en termes d'emplois. En effet, sur le marché français de la chaussette, malgré la progression de 6,7% entre 1999 et 2000 de la consommation apparente, les tendances les plus marquantes de marché concernent : le poids important des importations (en volume, 90,4% en 2000 contre 68,1% en 1996 ; en valeur, 59,5% en 2000 contre 39,7% en 1996), la poursuite de la forte baisse de la production hexagonale depuis 1998 (-23,1% en volume et -9,7% en valeur, la baisse étant ici freinée par l'évolution de la production restante vers le haut de gamme), et l'émiettement de l'offre répartie entre marques distributeurs, PME et filiale de grands groupes textiles. Le secteur du chaussant à maille peut donc être considéré comme un secteur « en crise », fortement concerné par des mouvements de restructurations et de délocalisations.

Le secteur de la Chaussure connaît ce même mouvement. En 2000, près de quatre paires de chaussures sur cinq achetées en France viennent ainsi de l'étranger alors que l'écart n'était encore que de une paire pour deux en 1985. En revanche, les pantoufles, les chaussures haut de gamme (à dessus cuir) et surtout les chaussures de sécurité connaissent un développement à l'exportation[12].

Ce recul progressif mais régulier de la production française de chaussures est principalement issu d'un changement de localisation de la production mondiale. La production tend en effet à quitter les pays développés pour s'implanter dans les pays à faibles coûts de main-d'œuvre : la concurrence devient plus asiatique qu'européenne. A la fin des années quatre-vingt-dix, l'Asie (la Chine, le Vietnam, l'Indonésie, la Thaïlande) s'impose comme la zone qui assure 70% de la production mondiale, située principalement sur le bas de gamme (dessus en tissus ou en synthétique)[13]. Toutefois, depuis le début des années 2000, les productions asiatiques connaissent une nette montée en gamme, notamment à travers les chaussures à dessus cuir[14]. Cette délocalisation de la production s'explique par le démantèlement des principales barrières douanières[15] conjugué à la baisse du coût du transport et au fait que l'industrie de la chaussure est un secteur qui continue à demander une main d'œuvre importante. Il est en effet techniquement difficile et particulièrement coûteux de mécaniser le travail du cuir. Ainsi, le degré d'automatisation du processus de production est beaucoup moins fort que dans les autres secteurs industriels (43% contre 65%) et l'informatisation, notamment l'assistance par ordinateur de la conception, y est deux fois plus faible que dans le reste de l'industrie[16]. Dans un tel contexte concurrentiel, les pays à faible coût de main d'œuvre bénéficient ainsi d'un avantage concurrentiel important, voire déterminant sur les segments d'entrée et de moyenne gamme. La nouvelle géographie de la production de chaussures entraîne depuis une vingtaine d'années une forte diminution du nombre d'entreprise dans le secteur de la chaussure (de 700 entreprises en 1975 à 152 en 2003[17]) et une réduction importante des effectifs. De 1985 à 2000, la décrue s'effectue à un rythme annuel moyen d'environ 6%.

---

[12] Le dynamisme des exportations ne compense pas les importations massives : la balance commerciale n'a de cesse de se dégrader : le déficit dépasse les 1.5 milliards d'euros et le taux de couverture des exportations par les importations avoisine 35% (SESSI - CNC, Enquête de branche 2003, p.22-23).

[13] En volume, la Chine est devenue le premier fournisseur de la France, avec une croissance de près de 40% depuis 2000.

[14] Prudhommeaux M.J., Soares R. (1999), « L'industrie de la Chaussure », *Les 4 pages des statistiques industrielles*, n°113, SESSI/MINEFI, p.2

[15] Phénomène qui est à l'opposé du contexte concurrentiel dans lequel Chaussure avait décidé de d'implanter un site de production en France.

[16] Prudhommeaux M.J., Soares R. (1999), *op. cit.*

[17] Il s'agit des entreprises de plus de 20 salariés.

Quant à l'entreprise Tuyaux, elle se situe sur le marché des tubes pour réseaux de canalisation. Il s'agit d'un marché mature, dont l'activité est cyclique et caractérisée par une dépendance au coût des matières premières et à l'existence de grands contrats internationaux. Ce marché, qui se définit à l'échelle mondiale, nécessite soit une forte technicité pour occuper une niche, soit l'obtention d'une taille critique en terme de volume de production pour faire face à la concurrence de grands groupes industriels.

2. DES TERRITOIRES D'IMPLANTATION TOUCHES PAR LES RESTRUCTURATIONS

Lors de leur restructuration, les sites productifs de Chaussette, Chaussure et Tuyaux sont localisés dans des territoires dont les caractéristiques divergent. Ces différences (en termes géo-économiques, mais aussi de structuration institutionnelle) contribuent à expliquer en partie les résultats obtenus dans les démarches de reclassement.

Chaussette se trouve dans un bassin d'emploi (B**) rural, relativement mono-industriel (industrie textile) malgré quelques diversifications dans le secteur de l'agro-industrie. Fortement spécialisé dans le chaussant à maille, il est particulièrement concerné par les restructurations qui affectent l'ensemble de cette industrie. En effet, les principales entreprises du secteur ont soit disparu, soit été reprises après un dépôt de bilan, et ont délocalisé une partie de leur activité dès les années 1980. La situation au début des années 2000 du nombre d'établissements et d'effectifs salariés dans les secteurs de l'industrie de l'habillement et de la conception et textile s'inscrit ainsi dans une longue histoire de restructurations et de pertes d'emploi (15.000 suppressions d'emplois dans le département B* en 15 ans). Le textile correspondant néanmoins encore à 18% de l'emploi industriel du département (contre près de 40% en 1999). Pour certains, « cela montre l'importance de la dégringolade » ; d'autres parlent « d'hémorragie lente », s'agissant d'un secteur qui perd régulièrement environ 700 emplois par an dans le département, avec des variations selon les années (l'année 2003 a connu un nombre particulièrement important de suppressions d'emploi dans le textile). Selon les données Assedic sur le nombre d'effectifs salariés du textile et de l'habillement, depuis 1990, l'emploi diminue dans ces secteurs de 3% à 10% par an. Selon les zones d'emploi, l'impact sur le chômage des restructurations du textile diverge : le taux de chômage de B* est relativement stable et proche de la moyenne nationale, mais dans les zones d'emploi historiquement mono-industrielles telles que celle de B**, il est nettement plus important. En outre, le taux de chômeurs de longue durée et le nombre de bénéficiaires du RMI sont en constante augmentation dans le département B*, tandis que le taux d'activité diminue régulièrement. L'évolution de ces trois indicateurs, plus que le taux de chômage lui-même, semble directement liée aux restructurations. Selon plusieurs interlocuteurs, le risque majeur de la zone d'emploi, évaluée comme peu dynamique, est d'avoir de moins en moins d'actifs, sans pour autant connaître un accroissement massif du chômage.

Dans ce contexte, les restructurations du chaussant dans B* se caractérisent de la façon suivante : un nombre important de restructurations de PME sous-traitantes qui font face à une concurrence des pays à bas salaires, ces PME ayant pu disparaître, après des mesures antérieures de réduction des effectifs ; des restructurations d'entreprises familiales qui ont été rachetées par des groupes puis restructurées (années 1980 – 1990 pour la plupart) ; des mouvements de délocalisation d'activités, initiés dès la fin des années 1980 et qui se poursuivent ; enfin, ces mouvements de délocalisation se croisent avec des décisions de groupes de fermer des établissements de production. Les restructurations du chaussant dans B* peuvent ainsi être caractérisées de permanentes, au sens où elles se succèdent au sein d'une même entreprise et où le territoire en connaît, avec des variations, tous les ans. Plusieurs configurations de licenciements économiques peuvent ainsi être distinguées : les « petits paquets », parfois avant de plus grandes difficultés, par exemple un dépôt de bilan ; et des vagues successives dans la même entreprise. Au total, 1373 licenciements pour motif économique ont été recensés dans B* en 2003 (pour 322 établissements concernés) et 964 en 2004 (pour 301 établissements concernés). En 2003, 33% d'entre eux sont liés à des redressements ou liquidations judiciaires (47,3% en 2004) ; et une proportion importante de ces licenciements économiques concerne simultanément moins de 10 personnes (43,9% en 2003 et 62,55% en 2004). Ce dernier chiffre diminue très fortement dans le cas des licenciements économiques du secteur textile (16,50% en 2003 et 27% en 2004), attestant d'opérations de plus grande ampleur. Selon les interlocuteurs rencontrés, les licenciements économiques du textile de B* posent une difficulté particulière, dans la mesure où ils sont concentrés dans le temps, et impactent des territoires peu dynamiques.

A partir l'année 2002, le mouvement des restructurations connaît une accélération[18], en premier lieu avec la fermeture de Chaussette, premier employeur de sa commune et l'employeur de plusieurs générations de familles locales. L'année 2003 voit une accélération particulière des restructurations du chaussant concernant à nouveau des entreprises symboliques du chaussant dans le département et un volume d'emploi important. Cette situation va amener le Préfet à susciter une réflexion locale sur les conséquences des restructurations et mener à la signature d'un contrat de site de B* (voir développements dans la V° Partie de ce rapport). Pour autant, il semble que cette démarche de structuration des actions locales en vue de l'accompagnement social et économique du territoire face aux restructurations soit une première dans ce bassin pourtant touché de longue date par ces dernières. Cette absence antérieure de mesures collectives concernant les restructurations semble s'expliquer à la fois par le caractère émietté et étalé dans le temps de

[18] Selon le tableau de bord territorial de l'OPEQ, l'emploi a fortement chuté dans l'industrie e B* en 2002 (-6,6%). L'industrie textile représente le secteur le plus touché par cette diminution.

ces dernières et par les caractéristiques du secteur textile, soucieux de son autonomie au regard des acteurs publics et ancré dans une culture du secret.

Chaussure a vu par contre son site productif délibérément localisé au cœur d'un territoire rural de la région A, essentiellement agricole. Unique employeur dans le secteur secondaire de la commune, il constituait en 2001 le deuxième employeur du bassin d'emploi. Ce bassin se singularisait toutefois à cette période par la croissance du nombre des emplois créés et corolairement par son faible taux de chômage, grâce au dynamisme de fleurons industriels. Les licenciements économiques liés à la défaillance de Chaussure HCT en 2001, devaient ainsi se résorber naturellement grâce à la relative bonne santé économique du bassin et du territoire voisin. Toutefois, les difficultés que ce dernier traverse quasi simultanément à l'annonce du dépôt de bilan de Chaussure rendent ces prévisions caduques. Pour reprendre les termes du CESR : « *La zones d'emplois de A** et de L. ont été touchées en 2001 par des plans sociaux (…) qui les ont placées dans une situation délicate* »[19]. A partir de 2002, dans un retournement spectaculaire de tendance, le territoire enregistre la plus forte progression du taux de chômage de A* (+6.6% contre +3.5%), progression qu'un faible taux de création d'entreprises n'arrive notamment pas à atténuer (9.8% contre 10.8% au plan régional).

Quant à l'entreprise Tuyaux, contrairement aux deux entreprises précédentes, elle est située dans un bassin industriel, le bassin ferrifère de A. Il s'agit d'un territoire, qui a vu sa population diminuer au cours des trente dernières années, celle-ci passant de 87.000 à 74.000 habitants (soit une chute de 10%). Cette diminution, conséquence de l'émigration des classes d'âges actives à la suite de la suppression de milliers d'emplois dans les industries traditionnelles (sidérurgies et mines de fer) tend toutefois à s'estomper au début des années 2000. Ces années virent en effet une inversion de la courbe de la population active, corrélée à l'augmentation de la population exerçant effectivement un emploi. Cette inversion de tendance, indice *a priori* d'une nouvelle attractivité du territoire, s'explique par une dynamique propre, mais aussi par deux facteurs économiques exogènes à la zone d'emploi : la dynamique urbaine de l'agglomération de la métropole d'équilibre M. qui draine des milliers d'emplois tertiaires, et surtout l'essor économique du pays limitrophe qui a entraîné un triplement du nombre de travailleurs frontaliers au cours des dix dernières années[20]. Il apparaît ainsi au début des années 2000 comme un territoire ayant souffert des mutations industrielles des années 1980, mais qui s'est bien restructuré et constitue à présent une zone en croissance tant sur le plan démographique qu'en terme d'emplois. La mobilisation d'instruments et de structures de développement économique préexistantes (communauté de commune, pépinières d'entreprises…) ont toutefois créé un contexte territorial favorable à un redéploiement économique.

3. L'INTEGRATION AU SEIN DE GROUPES MULTINATIONAUX EN RESTRUCTURATION

Les trois entreprises considérées, rattachées à des groupes de taille mondiale, ont toutes connu une évolution antérieure de leur structure, avec déjà des suppressions d'emploi.

Chaussette appartient et est gérée initialement par la famille « F », qui crée en 1931 sa marque principale « S ». Une crise familiale amène la vente de Chaussette à une entreprise familiale lyonnaise, et en 1988, Chaussette est rattachée à la filiale « Collants » de cette entreprise. En 1994 « Collants » rejoint le groupe international « CTH Textiles ». Chaussette est alors toujours rattachée à « Collants » qui devient « Textiles Collants SA ». En 1998, une réorganisation globale de « Textiles Collants SA » est organisée, avec une scission entre « Collants SA » (qui conserve la marque collants) et Chaussette (qui conserve la marque « S »). Outre ces changements d'actionnaires, Chaussette a connu plusieurs réorganisations, avec notamment un accord de Robien (considéré comme précurseur) en 1996 et un plan social en 1999 (23 personnes, volontariat et pré-retraites). Ce plan social, considéré comme le premier, a donné lieu au versement d'indemnités complémentaires au départ importantes (env. 200KF par personne). Enfin, en mai 2000, le groupe international Textile lance une Offre Publique d'Achat inamicale sur le groupe « CTH Textiles », avec, comme finalité, l'implantation en Grande-Bretagne pour « entrer chez Marks and Spencer avec de fortes marques ». La réelle prise en compte de l'existence de Chaussette par le nouvel actionnaire (Textiles) n'intervient qu'*a posteriori* de la fusion, dont elle n'était pas l'objectif. Après un actionnaire spécialisé dans le textile, le nouvel actionnaire est un groupe possédant un important portefeuille multi-marques, leader mondial du secteur ; il s'agit d'un groupe bénéficiaire qui engage de nombreuses restructurations dans le secteur. Dans cette histoire, l'entreprise Chaussette est positionnée depuis de nombreuses années comme « un petit bout de groupes », sans jamais avoir un positionnement stratégique au sein de ces derniers. Cette configuration est toutefois relativement exceptionnelle dans le département B*, où le tissu industriel du textile se caractérise en grande majorité par l'existence soit de PME du textile indépendantes, soit d'entreprises encore familiales qui ne sont pas rattachées à un groupe multinational.

Chaussure est en revanche toujours demeurée au sein de la même holding (le groupe Chaussure dont le siège social est en Amérique), mais avec des évolutions dans son périmètre. Ainsi, à partir des années 1980, Chaussure SA (filiale originelle créée en France par le groupe Chaussure dans les années 30) différencie ses activités dans deux filiales Chaussure HCT qui regroupe l'activité productive principalement située en A* et Chaussure Distribution qui gère un réseau de points de vente et constitue le premier client de la filiale de production.

[19] Rapport CESR de A (2003), *A** et L. : une logique économique, deux territoires, deux reconversions*, Rapport du CESR, 21 mars.
[20] En 2002, plus de trois mille travailleurs frontaliers étaient recensés, soit 12% des actifs exerçant un emploi de ce territoire.

A partir des années 1990, Chaussure HCT, qui emploie encore près de 1300 salariés, connaît de réelles difficultés. Le réseau de distribution n'achète plus que 22% de la production. Entre 1993 et 1996, le chiffre d'affaires chute de 343 MF à 251MF, le résultat d'exploitation passe de -0.6 MF à - 43,5 MF et le résultat net de - 5.9 MF à - 49.7 MF. Dès 1996, l'entreprise recourt au chômage technique et organise 44 cessations d'activités anticipées. En 1997, après des pertes cumulées de plus de 90 MF, un cadre technique de la direction du groupe et le directeur financier de Chaussure SA travaillent dans la plus stricte confidentialité à des scénarios de restructuration. Après accord du directeur Europe, ils s'arrêtent sur une option industrielle qui permet de limiter à 300 le nombre de personnes à inscrire dans le futur plan social. Il s'agirait d'un chiffre plafond au-delà duquel les conséquences sociales seraient appréhendées comme trop fortes. A la suite de ce choix, la direction de Chaussure HCT annonce, lors de la réunion du comité d'entreprise d'avril 1997, l'imminence d'un plan social touchant 295 personnes sur les 1161 salariés. Il est cependant réaffirmé qu'« au niveau du groupe, il n'y a aucune volonté de supprimer la fabrication de chaussures en France ». Par la suite, le dépôt de bilan de l'entreprise mènera en juin 2001 à un plan social concernant 526 personnes.

L'entreprise Tuyaux est, au contraire des deux entreprises précédentes, une entité relativement récente, puisqu'elle a été créée en février 1991, par deux groupes sidérurgiques européens sous la forme d'une co-entreprise destinée à produire et commercialiser des grosses canalisations en acier. Dotée d'une capacité annuelle de production de deux millions de tonnes, cette société devient le numéro un mondial des tubes à grand diamètre pour l'énergie (transport du gaz et du pétrole). Dès 1992, une diversification s'opère en direction des marchés de l'eau, bien que l'acier ne soit pas la matière de prédilection pour la canalisation dans ce secteur.

Tuyaux regroupe en fait plusieurs sites industriels en France et en Allemagne, dont l'un était localisé dans la zone d'emploi de C**. Ce site, qui appartenait déjà au groupe sidérurgique français avant de rentrer juridiquement dans le giron de Tuyaux, se spécialise dans la soudure à spirales. Elle est dotée d'un sous-traitant implanté localement, EP - également filiale du groupe français -, qui est spécialisé dans le revêtement intérieur et extérieur des tubes. En 2000, ce site de Tuyaux affiche une production de 100 000 tonnes, un chiffre d'affaires de 106 millions d'euros et compte 220 salariés. En 2001, il passe un contrat de plus de 50 millions d'euros avec GDF pour la réalisation d'un gazoduc et entreprend d'augmenter ses capacités de production, mais en 2003, la direction du site, invoquant la suspension de certains projets à cause de la crise irakienne, décrète des mesures de chômage partiel pour 80 salariés aux mois de janvier, février et mars.

Ces trois cas sont ainsi emblématiques de restructurations se déroulant dans des groupes ayant connu des restructurations antérieures et/ou en connaissant simultanément dans d'autres activités.

4. DES ENTREPRISES MARQUEES PAR UN ANCRAGE TERRITORIAL ET DES PRATIQUES DE GESTION CARACTERISTIQUES DE LEUR BRANCHE INDUSTRIELLE

Implantée au cœur du bassin ferrifère de la région A, l'entreprise Tuyaux fut longtemps gérée, à l'image des entreprises minières et sidérurgiques de ce territoire, selon des principes qui avaient fondamentalement pour objectif de fidéliser et stabiliser la main d'œuvre. Ces principes, édictés à l'origine par les « maîtres de forges » se traduisaient notamment par une forte protection sociale des salariés (financement d'une mutuelle, forte subvention au C.E) et un haut niveau de salaire. L'entreprise Tuyaux est emblématique du riche passé sidérurgique de ce territoire : plusieurs générations d'ouvriers issus parfois de la même famille s'y sont succédées et elle demeure le premier employeur de la commune. L'attachement de la ville à cette entreprise se traduira, lors de l'annonce de la fermeture du site, par la présence de nombreux habitants et commerçants de la commune lors d'une manifestation de soutien aux salariés de Tuyaux et par l'implication forte du maire aux côtés des salariés. Ces facteurs constitueront d'ailleurs par la suite un obstacle au reclassement des salariés licenciés de Tuyaux, du fait de la difficulté pour le cabinet de reclassement de leur présenter des offres d'emplois avec des conditions salariales comparables.

Chaussette, spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de chaussettes et d'articles chaussants, avec un positionnement généraliste (homme – femme – enfant – layette) de haute et moyenne gamme, suit une trajectoire différente, mais comme tuyaux, reste marquée par un mode de gestion et une histoire caractéristique de sa branche industrielle. A son origine (en 1836), Chaussette est créée, comme de nombreuses entreprises du textile de B*, par regroupement au sein d'un atelier de femmes réalisant auparavant des travaux à domicile. En juin 2001, Chaussette emploie 198 salariés, dont 195 sont titulaires d'un CDI et 3 d'un CDD. Les salariés de Chaussette sont à 58,6% des femmes, les hommes étant généralement sur des postes plus qualifiés (bonnetiers) et inversement, les femmes, sur des métiers moins qualifiés et qualifiants, voire considérées comme étant « asservies à la machine ». La moyenne d'âge des salariés est de 40 ans et l'ancienneté moyenne de 15 ans, les dernières embauches ayant eu lieu 10 à 12 ans auparavant. Les salaires sont faibles, proches du SMIC. Les salariés de l'entreprise sont généralement décrits comme ayant toujours travaillé chez Chaussette, habitant pour les trois quarts d'entre eux dans la commune d'implantation de Chaussette, et étant rentrés très jeunes chez Chaussette, sans formation initiale ni formation continue. En particulier, les femmes sont décrites comme travaillant chez Chaussette « de mère en fille », l'entreprise assurant un emploi considéré a priori comme durable, sans formation initiale. Bien des entreprises du chaussant dans le département B* connaissent d'ailleurs des histoires et des postures locales similaires, entreprises à l'origine familiales, structurant fortement leur bassin d'emploi d'implantation et ayant une tradition de pratiques de gestion de type paternaliste. Cette description des salariés

de Chaussette apparaît comme l'héritage une longue tradition de gestion des ressources humaines relevant d'une politique de fixation de la main-d'œuvre, caractérisée par l'absence de mobilités professionnelles, y inclus au sein de l'usine, d'un poste à un autre, les salariés étant décrits comme « attachés » (au sens propre comme au sens figuré) à la machine.

Cette description correspond à la celle établie d'une façon plus générale des salariés du secteur dans le département. Les salariés licenciés du textile sont en effet décrits par tous de façon similaire : des femmes ayant commencé à travailler très jeunes, sans qualification ni formation continue, sans mobilité professionnelle, peu mobiles géographiquement, avec une ancienneté importante voire « vieilles », parfois avant l'âge. Concernant la féminisation des effectifs, les statistiques sont néanmoins plus nuancées que ce qu'affirment les acteurs locaux : fin 2002 dans B*, 77% des effectifs salariés de l'industrie de l'habillement et de la confection et 55% des effectifs salariés du textile étaient des femmes. En fait, dans les métiers de bonnetiers et d'ennoblissement, on retrouve des hommes qui travaillent sur des grands métiers, sur des postes souvent plus qualifiés et plus nobles. Il ressort de ces éléments que : apparemment, dans les entreprises qui ont fermé, il y avait une grande majorité de femmes ; il est aussi envisageable de penser que ce sont plus fréquemment les femmes qui se retrouvent dans les dispositifs d'accompagnement des salariés licenciés et des demandeurs d'emplois, avec des difficultés importantes de reclassement ; de ce fait, elles focaliseraient plus l'attention que les hommes.

Les politiques salariales opposées de Tuyaux et Chaussette furent successivement mises en œuvre par Chaussure, dont le caractère paternaliste du management fut le plus accentué. Créée avant 1900 par un artisan cordonnier, l'entreprise Chaussure se positionne sur un segment – la chaussure bon marché - que l'on qualifierait aujourd'hui d'entrée de gamme. Ce choix stratégique, parfaitement adapté au marché occidental dans la première partie du 20e siècle, permet une expansion rapide et la création de différentes filiales, dont une en France sur le site A*** en A*. Celui-ci a pour avantage d'être à la fois à proximité d'infrastructures de transport (canal de navigation, voie ferrée) et au cœur d'un monde rural où il est plus aisé de fixer une main d'œuvre abondante en développant une forme typique de paternalisme. Ce mode de gestion se déclinait selon quatre composantes :

- une composante idéologique, au travers d'un projet d'entreprise arborant une finalité humaniste « chausser l'humanité » ;
- une composante relationnelle, par les liens entre ouvriers et direction qui sont censés reposer sur une communauté d'intérêts et d'affection. Pour faire vivre cette culture, des jeunes gens, qui n'ont pas connu d'autres habitudes de travail, sont recrutés sur ce territoire isolé ;
- une composante architecturale, s'incarnant dans Chaussureville. Composée de bâtiments érigés selon le principe du fonctionnalisme, elle est similaire aux autres implantations Chaussure dans le monde. L'usine est entourée de la cité ouvrière, du centre de formation et d'infrastructures sportives et culturelles : un stade accueille le Sporting Club Chaussure, la première piscine de la région est construite par Chaussure, un cinéma parlant et même un aérodrome voient le jour dès le milieu des années 1930 ;
- une composante économique, par l'application « tempérée » des principes fordiens alliés aux avantages matériels de la cité. Une politique de hauts salaires incite les salariés à soutenir l'effort, au même titre que les concours de productivité qui donnent lieu au versement de primes[21]. Outre cette politique salariale, l'application précoce d'une limitation des heures de travail et l'octroi de congés payés (avant 1936), les avantages matériels liés à la cité (hébergement et loisirs de qualité, nourriture et produits de consommation à bas prix, etc.) favorisent la fidélité des salariés à l'entreprise.

Au début des années 1970, Chaussure SA enregistre à la fois un record de production avec plus de 4,6 millions de paires fabriquées et un record des ventes dans les succursales. Toutefois, ces bons résultats reculent progressivement pendant la décennie suivante. Le choc pétrolier a de fortes répercussions sur les coûts de production car Chaussure utilise beaucoup de matières premières dérivées du pétrole. Parallèlement, dès 1975, Chaussure commence à ressentir plus fortement la concurrence : elle enregistre ainsi une diminution des ventes vers l'Europe où elle exporte 30 à 40% de sa production. Pour répondre à cette dégradation de la situation, un nouveau directeur est nommé à la tête de l'entité de production, Chaussure HCT, en 1985. Son arrivée va créer une réelle rupture avec le modèle de production et de relations sociales antérieur. En effet, elle se traduit par une révision du système de rémunération destinée à ce que chacun touche le fruit de sa contribution à la production, révision qui se traduit sur la fiche de paie par le calcul d'un écart par rapport au salaire minimum. La réforme se heurte à des fortes résistances des salariés dans la mesure où elle a pour conséquence d'entraîner une chute importante des rémunérations (certains ouvriers perdent jusqu'à 1200 F par quinzaine), ramenant une majorité des ouvriers au salaire minimum. C'est le cœur du modèle de relations sociales de Chaussure qui est touché : au nom d'une intensification de la concurrence, la direction impose durablement un alignement sur le marché externe du travail.

Comme cela a été décrit, la gestion des ressources humaines de Chaussette et de Chaussure, voire Tuyaux, a eu longtemps pour objectif de fixer la main d'œuvre.

[21] Un facteur original d'importance mérite d'être souligné : la moitié des primes n'est pas directement distribuée aux salariés mais capitalisée, ce qui assure l'autonomie de l'entreprise vis-à-vis des banques.

Dans le cas de Chaussette et de Chaussure, cet objectif s'est traduit par l'absence de mobilités professionnelles (y compris au sein de l'usine). A cette caractéristique principale s'ajoute une pratique de l'exercice de la relation de subordination hiérarchique ne laissant aucune place à l'autonomie et à la prise de responsabilités, voire marquée d'autoritarisme. Dans les descriptions fournies par les acteurs, les femmes semblent particulièrement exposées à ces pratiques.

Sur le plan syndical, trois sections syndicales existent dans les deux entreprises (CGT, CFDT et FO chez Chaussette et CGT, CFDT et CGC chez Chaussure). En 2000, Chaussette comporte une section CGT majoritaire au comité d'entreprise, dont le leader affiche une forme d'indépendance syndicale. Dans ces mouvements des institutions représentatives du personnel, les étiquettes syndicales ressortent comme inversées par rapport aux lignes syndicales générales : selon un expert auprès du Comité d'Entreprise, *« le Délégué Syndical CGT majoritaire n'a pas un jeu classique de CGT, et inversement, la CFDT de l'entreprise n'est pas dans la politique CFDT. »*. Chez Chaussure, par contre, la CFDT est majoritaire et ses délégués sont proches de la ligne réformiste de l'Union régionale (ils recevront d'ailleurs un fort soutien de la part de leur centrale lors du conflit consécutif à l'annonce du plan social). Dans les deux entreprises, l'absence de dialogue social est patente : le management demeure directif et se refuse à établir une concertation avec les acteurs syndicaux. Dans le cas Chaussure, l'absence de dialogue va jusqu'à la défiance, et une rhétorique de négation des difficultés et des risques de dépôt de bilan de la part de la direction alors même qu'elle travaillait sur ce scénario, comme l'ont révélé a posteriori un certain nombre de documents… Ce type de pratique managériale se conjugue dans les deux entreprises avec une forte fidélité des salariés à l'entreprise. La fidélité, l'adhésion des salariés à l'entreprise se transformeront d'ailleurs en sentiment de trahison chez les salariés des deux entreprises et déboucheront sur un conflit âpre, particulièrement dans le cas Chaussure.

Dans le cas Tuyaux, le contexte est différent : la branche, le groupe actionnaire principal comme l'entreprise même ont une forte expérience en matière de relation sociale. Le niveau des rémunérations demeure élevé, les salariés disposent d'avantages sociaux (notamment en terme de prise en charge de la mutuelle santé) et le C.E est « bien doté », comme l'indique un délégué syndical. D'une part, le paysage syndical du site C*** de l'entreprise est relativement morcelé ; la CGT domine mais doit compter avec d'autres étiquettes, la CFDT, la CGC et la CFTC. D'autre part, si la CGT contrôle le CE de l'usine, le comité central d'entreprise de Tuyaux-France est maîtrisé par la CFDT. Les divergences entre sections syndicales sont fortes, mais en cela, la situation apparaît conforme à la tradition syndicale au sein de la sidérurgie de la région C.

Ce sont donc dans des contextes relativement proches, emblématiques de configurations d'industries anciennes implantées dans des territoires ruraux que vont être menées les restructurations de Chaussette, Chaussure et Tuyaux.

II. LES PROCESSUS DE DECISION DES RESTRUCTURATIONS

Ce sont donc dans ces contextes que vont être prises les décisions de restructuration de Chaussure (dépôt de bilan et annonce d'un plan social concernant 526 personnes en juin 2001), Chaussette (cessation d'activités et annonce d'un plan social concernant 189 personnes en juillet 2001), et Tuyaux (fermeture d'un site de production et annonce d'un plan social concernant 220 personnes en mai 2003). Nous allons considérer ici quels en ont été les argumentaires économiques et au-delà, les critères de prise de décision (1). Nous envisagerons ensuite de quelles façons cette décision managériale a été selon les cas, transmises aux autres acteurs de l'entreprise et aux acteurs locaux (2), pour ensuite s'interroger sur les postures « socialement responsables » affichées par les trois directions d'entreprise (3).

1. DES JUSTIFICATIONS AFFICHEES APPELANT UNE LECTURE NUANCEE

La rhétorique managériale qui préside à la justification des restructurations fait apparaître un clivage entre les cas étudiés : deux décisions sont présentées comme la stricte résultante de causes économiques alors qu'une fermeture est présentée comme le fruit d'un choix essentiellement stratégique de l'entreprise (1.1). Pourtant, une lecture distanciée des situations invite à des conclusions plus nuancées, permettant plutôt de déceler une conjugaison de causes économiques, de choix stratégiques et de passifs gestionnaires (1.2).

1.1. Une rhétorique managériale relativement tranchée entre causes économiques et décision stratégique

A l'examen des discours des directions des entreprises étudiées quant aux « causes » des restructurations, deux configurations émergent : d'une part, les directions de Chaussette et de Chaussure mettent toutes deux en exergue des causes économiques ayant présidé à la décision de restructuration ; d'autre part, la direction de Tuyaux avance en premier lieu une décision de nature stratégique.

Dans l'argumentaire économique de son projet de cessation d'activités, la direction de Chaussette montre que l'entreprise connaît des résultats nets négatifs depuis au moins 1997 et une chute constante de son chiffre d'affaires depuis 1995. Cette chute s'accélère au cours de l'année 2000 et est expliquée par la conjugaison de plusieurs facteurs : un marché où la pression de la grande distribution pèse fortement sur les prix notamment sur les marques distributeurs ; une marque à faible notoriété comparée aux marques des leaders de la profession ; un niveau de service en termes de livraison insatisfaisant ; une identité en matière de style difficilement perceptible par le marché ; des frais de structure élevés et constants en inadéquation avec l'évolution à la baisse du chiffre d'affaires. L'entreprise souffre donc de difficultés économiques et financières de longue date, difficultés qui semblent s'aggraver fortement et se révéler de façon incontournable au cours de l'année 2000. En reprenant l'expression d'un des experts auprès du Comité d'Entreprise, *« la spirale de la dégradation des performances était enclenchée »*.

De même, la direction de Chaussure, dès 1985, cherche à démontrer aux délégués syndicaux, lors de négociations salariales qu'il est possible d'identifier un sureffectif de 270 personnes, sureffectif lié notamment à une sur-structuration de l'organisation sur le site A***. Les difficultés s'accumulent pour cette entité au cours de la décennie suivante. En effet, la nouvelle géographie de la production devient fortement défavorable à la France, particulièrement pour le segment de bas de gamme sur lequel opère Chaussure. La direction souligne particulièrement le différentiel de coût de main-d'œuvre existant désormais entre les pays développés et les pays émergents. Cette nouvelle réalité industrielle occasionne non seulement des pertes de marchés directs mais aussi un recul de l'activité confiée par d'autres fabricants à Chaussure, au titre de la sous-traitance. Au milieu des années 1990, la montée des coûts, le fort recul du chiffre d'affaire, la chute du résultat d'exploitation et du résultat net conduisent à un premier plan social qui sera suivi par un dépôt de bilan.

La direction de Tuyaux s'attache, en revanche, à justifier la décision de fermeture d'un de ses sites de production en l'identifiant à une décision essentiellement stratégique. Plus précisément, elle explique que ce choix s'inscrit dans la stratégie du groupe sidérurgique français qui souhaite abandonner ses sites continentaux au profit d'usines situées en bord de mer, à proximité des matières premières. Selon la direction nationale, « *la Région C est trop éloignée de nos marchés extérieurs, plutôt tournés vers le Moyen-Orient* ». Ainsi, à la mi-mai 2003, le Conseil d'Administration entérine un plan de restructuration de son site C***. Même la démonstration faite par l'expert mandaté par le Comité d'Entreprise de la viabilité de l'unité de production, mais également de sa rentabilité plus forte que celles des sites de D. et de M. (en Allemagne), se heurte à une fin de non recevoir. Toutefois, si la direction revendique ce choix stratégique, elle le communique aux partenaires sociaux en mentionnant que celui-ci reste guidé par des réalités économiques, plus précisément un « *défaut de compétitivité de la business unit de C*** dont le résultat est structurellement négatif depuis 1999 malgré le niveau de compétence et de qualité reconnu du site* », défaut de compétitivité lié à l'éloignement des marchés et des fournisseurs de bobines d'acier.

Ces justifications si manifestement contrastées invitent cependant à interroger leur mode de construction et le caractère potentiellement incomplet des déterminants évoqués.

1.2. Une lecture distanciée de la décision qui permet de déceler l'enchevêtrement de causes économiques, de choix stratégiques et parfois de passifs gestionnaires

Une lecture plus distanciée de ces décisions affichées est nécessaire pour comprendre l'ensemble des mécanismes à l'œuvre dans les processus de décision en matière de restructuration. Un premier niveau de lecture laisse apparaître une construction de l'argumentaire fondée sur une quête de légitimité. Un second niveau de lecture tend à démontrer l'incomplétude des causes présentées par les directions.

Dans ses travaux portant sur l'analyse des justifications des plans sociaux, T. Boyer[22] fait appel au cadre théorique de l'Economie de la grandeur[23], courant de pensée qui traite de la coordination des actions individuelles et plus particulièrement de la manière dont s'élaborent des compromis malgré des intérêts divergents. Selon cette perspective, la mise en œuvre d'une action ne peut se produire qu'à condition d'être perçue comme légitime au sein de formes idéales-typiques - les mondes - qui cohabitent au sein de l'entreprise. Il démontre que les arguments légitimes susceptibles d'être mobilisés à l'occasion de ces réductions d'effectifs relèvent essentiellement de deux mondes : le « monde marchand » et le « monde industriel ». Le premier est régi par un principe supérieur lié à la concurrence, mettant au centre des préoccupations les évaluations par le marché ; le monde industriel est lui, caractérisé par un attachement commun à la performance technique et à l'efficacité. Dans le monde marchand, la justification des décisions de suppression d'emploi passe par l'invocation de la baisse du carnet de commande entraînant mécaniquement une diminution des effectifs. Dans le monde industriel, la justification de ces décisions s'exerce autour de la nécessité de réaliser des gains de productivité (réorganisations) appelant des ajustements quantitatifs et qualitatifs de la main-d'œuvre.

---

[22] Boyer T. (2002), *Gouvernement d'entreprise et décisions d'emploi*, Thèse de doctorat en économie, Université Paris X-Nanterre. T. Boyer (2000), *Evaluation des besoins de main-d'œuvre et des sureffectifs par les gestionnaires d'entreprise - convention financière et licenciements*, Centre d'Etudes de l'Emploi, Rapport remis à la DARES ; T. Boyer (2005), « Déconstruction du projet de licenciement » *Revue de l'IRES*, N°47, p.175-193.
[23] L. Boltanski, L. Thévenot, (1991), *De la justification, les économies de la grandeur*, N.R.F. Essais Gallimard.

Dans les trois cas étudiés, les arguments mobilisés relèvent d'une rhétorique compatible avec les modes de coordination issus de ces deux mondes. De plus, ils sont exogènes : présentés sous cet angle, ce sont, au moins partiellement, des causes extérieures qui conduisent à emprunter une voie qui s'impose, celle de la restructuration. Toutefois, une relecture attentive de chaque cas tend à montrer que, par delà les discours cherchant à focaliser l'attention sur un type de cause, il est en réalité possible de déceler un entrelacs de causes économiques, de choix stratégiques et parfois de passifs gestionnaires pour l'ensemble des cas étudiés.

Dans le cas Chaussette, si des causes économiques peuvent être identifiées, il convient également de souligner d'une part, l'influence des choix de groupes successifs concernant cette entité – et en dernier lieu, le choix d'un groupe de ne pas conserver l'activité chaussettes dans son portefeuille d'activités – et, d'autre part, au niveau de l'entreprise, des dysfonctionnements persistants et des choix de gestion qui s'avèrent contre-performants, assimilables à un passif gestionnaire. En effet, au cours des années 1990, alors même que son niveau d'activité et ses résultats sont préoccupants, de l'avis même de son dernier directeur, le groupe ne porte qu'une attention restreinte à Chaussette, laissant sa situation se dégrader. Un indice fort de ce manque d'intérêt s'incarne dans l'absence chronique d'investissement dans l'outil de production. En outre, l'activité Chaussette a été quelques années auparavant (1999) isolée de l'activité Collants, activité à laquelle elle était jusqu'alors rattachée et qui connaissait de meilleurs résultats. Cette scission est d'ailleurs interprétée dès sa décision comme un signe de menace sur l'activité Chaussette. La crise latente de l'entreprise, qui dure depuis plusieurs années, se transforme au cours de l'année 2000 en crise patente du fait de plusieurs facteurs, considérés par plusieurs acteurs comme des « erreurs de gestion ». Trois dysfonctionnements sont pointés : l'échec de la nouvelle stratégie marketing destinée à la relance de la marque et qui a conduit à des investissements jugés a posteriori comme « inconsidérés » ; la délicate implantation du système d'information qui se traduit par une absence de suivi commercial, des retards de livraison, des dé-réferencements massifs en grande distribution, des annulations de prises de commandes, des stocks importants, un préjudice d'image et une perte de confiance du marché ; l'absence de dialogue social ayant favorisé la démotivation des salariés concernés.

C'est dans ce contexte qu'est annoncée l'OPA du groupe Textile sur CTH Textiles, amenant un nouveau changement d'actionnaire. Trois mois après l'OPA, le groupe Textile rend publique sa décision de ne pas conserver Chaussette dans le périmètre du groupe, l'activité chaussettes ne s'intégrant pas dans la stratégie commerciale et industrielle du nouvel actionnaire. Force est de constater que Chaussette a d'abord été délaissée puis écartée par ses actionnaires selon une décision stratégique étayée par son éloignement d'un cœur de métier.

De même, pour Chaussure, l'évocation de causes économiques liées principalement au coût de la main-d'œuvre n'épuise manifestement pas l'ensemble des déterminants à l'œuvre. Il est d'ailleurs possible d'éclairer des choix de gestion proches du cas précédent. En effet, on retrouve une évolution de la structure organisationnelle qui prend la forme d'un l'éclatement de l'entreprise en deux entités juridiques, l'une chargée de la production et l'autre chargée de la distribution. Cette évolution, initiée dans les années 1970 et renforcée dans les années 1980, rentre en rupture avec la politique de l'entreprise selon laquelle Chaussure HCT n'avait pas à dégager plus d'un pourcent de profit pour les réserves car les bénéfices devaient être réalisés dans les magasins, lors de la vente. Fragilisée par cette réorganisation juridique, Chaussure HCT accumule les besoins en trésorerie systématiquement comblés par un actionnaire qui attend 1997 pour réaliser un premier traitement des problèmes. Le site souffre d'une faiblesse des investissements car, désormais en concurrence avec les autres entités de production du groupe mais aussi les concurrents externes, les arbitrages dans la prise des commandes sont réalisés en faveur des implantations lointaines. Enfin, l'octroi d'importants volumes dégageant de très faibles marges bénéficiaires permet indirectement d'asseoir les difficultés de l'entité et de justifier le dépôt de bilan. En parallèle, l'incapacité à réaliser une montée en gamme, les échecs à réformer les systèmes de production et le positionnement problématique dans les nouveaux circuits de distribution sont autant d'éléments qui révèlent des faiblesses de management.

Enfin, si la direction de Tuyaux justifie la fermeture de son site C*** en invoquant une décision stratégique, elle mentionne cependant que ce choix repose sur un « *défaut de compétitivité* ». Cette expression prend tout son sens dès lors que l'on sait que la tonne de tubes fabriquée à C*** coûtait 50 € de plus que celle fabriquée par la concurrence et que l'entreprise avait déjà perdu 20 millions d'€ en 4 ans. De plus, en 2003, la direction du site, invoquant la suspension de certains projets à cause de la crise irakienne, avait également décrété des mesures de chômage partiel pour 80 salariés aux mois de janvier, février et mars.

2. DES PROCESSUS DE DECISION CENTRALISES ET SECRETS

L'étude de l'argumentaire économique présidant à la restructuration a permis de montrer que, par delà les justifications manifestes, s'exerçaient des déterminants latents sur lesquels les entreprises restaient plus discrètes. La révélation d'une part d'ombre invite à montrer le caractère centralisé du processus de décision (2.1.), centralisation qui, si elle explique la discrétion du choix initial, donnera lieu soit à une diffusion précoce, soit à des dénégations destinées à préserver le secret (2.2.).

2.1. Le renforcement de la centralisation du processus de décision

Dans les trois cas en présence, la préparation du choix initial - qu'il prenne la forme d'une exclusion du cœur de métier, d'une relocalisation de l'activité, ou d'un dépôt de bilan - s'est faite hors de l'entité concernée. Ces observations croisent d'ailleurs les résultats des autres études menées sur cette thématique[24].

L'image des « plus hautes sphères de l'entreprise »[25] appelle, à la suite d'autres auteurs, à s'interroger : « où se décide l'emploi ? »[26]. Des premières recherches, menées au début des années 1990, avaient déjà mis en exergue la centralisation des décisions concernant l'emploi : « dans les établissements dépendant d'un groupe, les restructurations [sont] décidées le plus souvent au niveau de l'entité d'appartenance »[27]. Des recherches postérieures, réitérant ce constat, posent ouvertement « la question de l'autonomie de gestion » des sites et insistent sur « la contradiction entre les niveaux de gestion (global/local) »[28]. Or, le problème se pose avec d'autant plus d'acuité que l'on assiste à « l'extension du groupe comme structure d'entreprise, avec en particulier des micro-groupes »[29]. Ainsi, ce « double mouvement de concentration (par exemple au sein d'une holding) et de déplacement du pouvoir managérial »[30] renforce la distance entre le centre de décision et son lieu d'application[31]. Centralisée, cette décision se prend encore en comité restreint puisque, outre d'éventuels conseils extérieurs, elle ne réunit que la direction générale, la direction financière et parfois la direction de la production et la direction des ressources humaines[32].

2.2. De la diffusion précoce d'une décision discrète à la culture du secret

La décision initiale prise par l'acteur managérial, en fonction de critères et selon des processus qui lui sont propres, implique l'absence de partage de ce choix avec les autres acteurs. Prise en « l'absence d'un véritable débat sur ces questions »[33], « la décision de licencier est systématiquement exclue du champ de la négociation »[34]. Ainsi, dans les trois restructurations étudiées, au même titre que dans les autres cas étudiés antérieurement, la discrétion a entouré le choix initial de la direction.

En revanche, la rapidité de la diffusion aux autres acteurs de cette décision, prise en comité restreint, est très contrastée selon les cas. Tuyaux fait le choix d'une communication précoce à son comité d'entreprise de son intention de ne pas maintenir en activité son site de production de C***. De même, le groupe Textile annonce à ses salariés sa décision de ne pas garder en son sein l'entreprise Chaussette, quelques semaines après son choix. A l'inverse, des documents internes détaillant le projet de dépôt de bilan de Chaussure HCT par le groupe Chaussure démontrent le caractère particulièrement tardif de la communication de la décision, illustrant sa culture du secret.

Ces documents permettent une reconstitution de la chronologie de la planification du désengagement du groupe Chaussure du site de production A***. D'octobre 1999 à l'automne 2000, le dirigeant du groupe Chaussure au niveau mondial, le directeur européen et son directeur financier ainsi que le directeur financier de Chaussure SA travaillent sur plusieurs scénarios de désengagement du site A***. A l'automne 2000, trois scénarios restent en lice : une réduction des effectifs de 400 personnes avant la vente à un tiers ; le dépôt de bilan (avec ou sans plan de continuation) ; la sortie pilotée par un tiers. Au cours des deux derniers mois de l'année 2000, la seconde option est choisie par Chaussure SA, impliquant dans le processus quelques cadres du site A***, dont l'un deviendra le repreneur désigné. Dès le milieu de l'année 2000, la mise en oeuvre du dispositif se déroule : des conventions de trésorerie sont élaborées pour justifier les flux financiers entre sociétés du groupe ; les partenaires bancaires sont progressivement désintéressés. Parallèlement, un projet de reprise est constitué par le PDG de Chaussure SA avec le directeur commercial afin que ce dernier puisse jouer le rôle du repreneur et continuer à fournir des produits à Chaussure, pendant la montée en charge d'autres sous-traitants. Enfin, un retro-planning fixe les différentes étapes et prépare les modalités de communication pour justifier la décision auprès des pouvoirs publics, des élus et des salariés. Ces documents sont diffusés par la presse le 5 juin 2001, à la suite d'une « indiscrétion » d'un « groupe de salariés informés ». Pendant toute cette période, alors même qu'elles ont été à maintes reprises interpellées par le comité d'entreprise, la direction locale et la direction du groupe ont dénié toute préparation de décisions d'une telle nature. Cette culture du secret s'était déjà manifestée lors du plan social de 1997, décision interprétée par certains délégués syndicaux comme le prélude à une fermeture programmée du site. Une telle

[24] R. Beaujolin (1999), *Les vertiges de l'emploi - l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Grasset ; Y. Moulin (2001), « Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumentée par un plan social », *Thèse de doctorat*, soutenue à l'Université Nancy 2

[25] L. Mallet, B. Reynes, F. Teyssier, C. Vincens (1997), « A quoi servent les plans sociaux », *Travail et Emploi*, n°72, p.83.

[26] T. Colin, R. Rouyer (1996), « La loi sur les plans sociaux face à une logique gestionnaire : une portée limitée », *Travail et Emploi* n° 69,, p.13.

[27] R. Ardenti, P. Vrain (1991), « Licenciements économiques, plans sociaux et politiques de gestion de la main-d'œuvre des entreprises », *Travail et Emploi*, n° 50, p.20

[28] T. Colin, R. Rouyer (1996), *op. cit.*, p. 13.

[29] J.P. Aubert, R. Beaujolin-Bellet (2004), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n° 100, p.104

[30] J.P. Aubert, R. Beaujolin-Bellet (2004), *op. cit.* , p.104.

[31] F. Bruggeman, D. Paucard, M. Lapotre, P. Thobois (2002), « Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés - Etudes de 12 cas », *Document d'étude DARES*, juin, p.20-24.

[32] F. Noël (2004), *Les suppressions d'emplois - entre contraintes économiques et pressions sociales*, Vuibert, p.168

[33] L. Mallet, B. Reynes, F. Teyssier, C. Vincens (1997), *op.cit.*, p.83.

[34] T. Colin, R. Rouyer, (1996), *op.cit.*, p. 9.

interprétation ne manque pas de pertinence, un autre cas de programmation d'une fermeture progressive ayant été mis en exergue lors d'une étude réalisée par d'autres chercheurs[35].

Ainsi, la décision initiale de restructuration est fortement centralisée. La discrétion qui l'entoure s'explique d'autant mieux qu'elle est fondée sur des critères propres à la sphère managériale et potentiellement contestables par d'autres acteurs. Toutefois, la précocité ou le caractère tardif de la communication de ce choix aux autres acteurs est manifestement contrasté selon les cas. Pourtant, la temporalité attachée à cette diffusion n'est pas neutre puisqu'elle a un impact sur la capacité de ces acteurs à réagir pour élaborer des solutions de reconversion des hommes et de revitalisation des territoires. La rapidité de l'élargissement du cercle des initiés pourrait d'ailleurs être considérée comme un indice fort de la responsabilité sociale que l'entreprise entend assumer, responsabilité sociale que toutes s'ingénieront cependant à afficher pour construire le deuxième degré d'acceptabilité sociale de leur décision.

3. DES POSTURES AFFICHEES DE « RESPONSABILITE SOCIALE » CONCERNANT L'IMPLEMENTATION DE LA DECISION

Les entreprises tentent une construction de l'acceptabilité sociale de leur décision de restructurer. En travaillant la légitimité de leur argumentaire économique, argumentaire qu'elles diffusent plus ou moins précocement selon les cas, elles s'assurent d'un premier degré de cette acceptabilité. Elles poursuivent cette démarche pour en conquérir un second degré à travers leur position affichée de prise de responsabilité par rapport aux salariés et aux territoires concernés. Toutefois, la crédibilité du discours s'avère fortement contingente aux premiers actes observés.

En effet, si, dans tous les cas, les directions mentionnent leur intention d'assumer leur responsabilité, il est possible d'identifier deux modalités de construction de ce deuxième degré d'acceptabilité : la première repose sur une présence des acteurs sur le terrain et une transparence affichée des modes d'actions alors que la seconde s'apparente à une révélation tardive et brutale en l'absence d'interlocuteurs.

Tuyaux et Chaussette relèvent de la première modalité. Après l'annonce de la fermeture du site C***, Tuyaux énonce immédiatement sa préoccupation de reclasser ses salariés et d'organiser la revitalisation du territoire. Très concrètement, la direction locale commence à activer son réseau professionnel pour faire émerger de premiers postes en externe et fait appel à un cabinet de reclassement connaissant bien le secteur d'activité pour reclasser le personnel et organiser une nouvelle dynamique économique.

Plus formellement encore, le groupe Textile, après avoir déclaré qu'il se séparerait de Chaussette pour absence de synergie avec les autres activités du groupe – rendant dès lors impossible l'inscription de cette entreprise dans sa stratégie –, annonce immédiatement qu'il exclut l'hypothèse d'un dépôt de bilan pour des raisons d'éthique. En effet, le recours à un tel instrument de gestion permet à l'actionnaire de s'exonérer de ses obligations vis-à-vis de ses partenaires, ce qui rentre en contradiction avec les engagements qu'affiche ce groupe dans son Code de conduite. Une fois refusée cette solution de facilité, deux scénarios vont être successivement examinés. Tout d'abord, la cession de l'activité à un tiers qui serait soutenu financièrement. Deux offres sont reçues et étudiées avec l'aide d'un cabinet d'audit : l'une n'est pas menée à son terme car le PDG de l'entreprise concernée n'a pas réussi à convaincre ses actionnaires de la pertinence d'une telle opération ; l'autre n'offre pas des garanties suffisantes sur le devenir de l'entreprise. Face à un risque de cession à un nouvel actionnaire sur lequel de nombreux doutes pèsent, un second scénario est alors envisagé : la cessation d'activité. L'ensemble des acteurs de l'entreprise - et en particulier syndicaux - s'accorde à préférer une telle solution menée à bien par un grand groupe solvable et « responsable » plutôt que de prendre le risque d'une cession suivie d'un dépôt de bilan par un nouvel actionnaire moins scrupuleux.

La grande cohérence entre le discours et la pratique favorise l'acquisition du deuxième degré d'acceptabilité sociale de la décision de restructuration. En effet, l'ensemble du processus amenant à la fermeture de Chaussette contribue à construire une représentation collective d'une entreprise condamnée à fermer[36], avec un relatif consensus social sur son caractère incontournable, alimenté par l'échec du scénario de cession.

A l'inverse, Chaussure fait le choix de l'option du dépôt de bilan dans le secret le plus complet. Aux questions des représentants des salariés sont opposées des dénégations de la part de la direction, tant locale que mondiale. Mais une fois le secret éventé, l'acceptabilité sociale de la décision est cependant recherchée par deux biais. D'une part, à travers un travail d'interprétation de l'expression « dépôt de bilan » pour limiter sa charge symbolique négative en le présentant comme un outil juridique permettant d'élargir l'espace de discussion à d'autres acteurs. Ainsi, le directeur opérationnel local précise « *qu'un dépôt de bilan ne signifie pas fermeture (…) un dépôt de bilan signifie que Chaussure ne peut supporter seule les résultats de cette entreprise et c'est la raison pour laquelle le but est de se mettre autour d'une table avec les différents partenaires et de décider des possibilités avec les pouvoirs publics* ». D'autre part, en énonçant des

---

[35] Il s'agit de la fermeture de l'entreprise Chausson, étudiée par F.Bruggeman [F.Bruggeman (2001), « Analyse de l'exécution d'un plan : l'exemple de l'entreprise Chausson à Creil », in Kerbourc'h J.-Y., Willmann C., Beaujolin-Bellet R., Méda D., *Le salarié, l'entreprise, le juge et l'emploi,* Cahier Travail et Emploi, La Documentation Française] mais aussi par Linhart D., Rist B., Durand E. (2002), *Quête d'emploi, quête de soi*, Eres.

[36] Pour une réflexion sur la construction de l'acceptabilité sociale des décisions de restructuration, voir aussi Beaujolin-Bellet R., Bruggeman F., Paucard D. (2005), « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des plans sociaux », *3ème congrès de l'AIRTO*, 15-16 juin, Montpellier.

engagements du groupe destinés à démontrer qu'il tient à assumer ses responsabilités dans ces circonstances. Trois types d'engagements sont pris par la direction nationale : un premier correspondant à la sécurisation de la transition entre la disparition juridique de Chaussure HCT et la naissance d'une nouvelle société mise sur pied par le repreneur pour éviter tout risque de mise en liquidation judiciaire ; un second tenant en la garantie du financement d'un plan social par le groupe Chaussure. Il est précisé que le groupe ne se contentera pas d'une stricte application de la loi dans le cadre d'un dépôt de bilan mais apportera des financements équivalents à ceux nécessaires à l'élaboration d'un plan social dans un contexte classique : « *Chaussure participera, assumera ses responsabilités, bien entendu, il n'est pas question que l'employeur fuit ses responsabilités* » ; un dernier résidant dans la promesse de la fourniture par Chaussure d'une aide aux repreneurs sous diverses formes et notamment d'un minimum de commandes au cours des premières années.

Toutefois, la perception d'une disjonction trop manifeste entre les discours et les premiers actes de la direction disqualifie la recherche de cette acceptabilité sociale. Il est évidemment difficile pour les salariés d'oublier la vacance du pouvoir sur le site A*** lors de la révélation du projet de retrait de Chaussure. Le travail d'exégète du directeur opérationnel, envoyé pour l'occasion, résonne comme un discours de circonstance ; les promesses du groupe d'assumer ses responsabilités, énoncées par le directeur national, sont d'autant moins prises au sérieux que ce dernier est considéré comme le premier responsable d'une situation dont il tire directement profit.

La quête de cette acceptabilité sociale issue d'une position d'acteur « socialement responsable » relève en même temps d'une rationalité économique recommandant de préserver l'image de l'entreprise et de garder la maîtrise du calendrier de l'opération.

En effet, d'autres études portant sur les restructurations ont déjà montré « l'importance accordée par les directions d'entreprise à leur image »[37]. Les menaces de dégradation de cette image sont d'autant moins indifférentes à l'entreprise que ce ternissement pourrait affecter le groupe et particulièrement ses activités dans d'autres filiales françaises. Dans le cas du groupe Textile, ce dernier communique d'ailleurs avant tout sur ses marques et non sur le groupe lui-même, afin d'éviter tout risque de communication institutionnelle négative.

D'une façon générale et en dehors de ce seul cas, les directions, particulièrement concernant des entreprises en contact direct avec les consommateurs (positionnées en « Business to Customer »), développent des anticipations négatives quant au risque de production d'une image d'entreprise en difficulté ou d'entreprise « socialement peu responsable ». En effet, trop de partenaires sont susceptibles d'interpréter ces informations comme un signal négatif dont il conviendrait de tirer des conséquences. Les investisseurs risqueraient de formuler des anticipations négatives conduisant à une perte de confiance très préjudiciable dans le cadre d'une désintermédiation bancaire qui implique un fort recours aux marchés financiers. Les fournisseurs et les distributeurs (notamment la grande distribution) pourraient interpréter ces informations comme une situation de défiance de nature à appeler une renégociation des conditions des contrats et à mettre en danger les autres filiales du groupe dans leurs négociations avec les distributeurs. Enfin, le consommateur final serait le cas échant, susceptible de sanctionner le groupe – et l'ensemble de ses marques – ; et ce d'autant plus si une telle médiatisation entrait en dissonance avec une image proche et humaine véhiculée à grands renforts d'investissements marketing. Enfin, les salariés risqueraient de se mobiliser pour refuser la démarche soit en ayant recours à des pratiques dilatoires susceptibles de contraindre à un glissement du calendrier prévu, soit en intentant une action en justice par le biais de leurs représentants.

Ainsi, dans les trois cas étudiés, la décision de restructuration, menée discrètement, apparaît comme la résultante d'un processus fortement centralisé. La temporalité de sa communication est fortement contrastée mais si les justifications invoquées à cette occasion apparaissent très tranchées au premier abord, une lecture plus distanciée révèle un enchevêtrement de déterminants habilement reconstruits pour fonder l'acceptabilité sociale du choix opéré. Le renforcement de cette quête d'acceptabilité sociale se manifeste encore à travers des déclarations d'intention de prise de responsabilité lors de l'implémentation de la décision à travers la contribution au reclassement des salariés et à la revitalisation du territoire.

Par delà la rhétorique managériale destinée, de manière largement utilitariste, à éviter le déchaînement des risques systémiques, la quête d'acceptabilité sert d'autres acteurs : les salariés qui peuvent plus facilement « faire leur deuil » et obtiennent des contreparties pour sécuriser leur trajectoire professionnelle ; la communication précoce permet encore aux acteurs publics de se saisir plus rapidement du dossier pour accompagner les salariés et dynamiser le territoire. En adjoignant cette dernière condition, le travail de l'acceptabilité sociale croise alors les réelles préoccupations de « responsabilité sociale ».

III. LES JEUX D'ACTEURS DANS LES RESTRUCTURATIONS

L'enclenchement de la procédure d'information-consultation en vue de licenciements économiques collectifs mobilise de nombreux acteurs qui vont être directement ou indirectement impliqués : des acteurs internes à l'entreprise (directions, représentants du personnel, salariés) mais aussi des acteurs externes à l'entreprise (administration du travail,

---

[37] M. Campinos-Dubernet (2003), « Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation », *Travail et Emploi* n°95, p.41.

experts auprès du comité d'entreprise, consultants de la direction, avocats, juges, collectivités territoriales, unions départementales syndicales). Dans cette partie, nous considérons les postures occupées par ces acteurs et leurs modes d'intervention en situation de restructuration.

1. LES JEUX D'ACTEURS AU SEIN DES ENTREPRISES EN RESTRUCTURATION

Dès l'annonce d'un plan social, représentants du personnel et direction entrent dans une relation dont la structure est, pour une large part, prédéterminée par l'historique de cette relation et le contexte dans lequel la décision du plan social est annoncée. On assiste également souvent à un élargissement de ces jeux d'acteurs : dans les trois cas étudiés, le C.E. s'est en effet adjoint les services d'un expert-comptable et d'un avocat spécialiste du droit du travail. Cet élargissement passe également par une recherche d'implication des pouvoirs publics et des acteurs politiques, dans le but de peser sur le rapport de force qui se construit entre salariés et direction et *in fine* d'obtenir une amélioration du contenu du plan social. D'une façon générale, la mise en œuvre des restructurations implique dans ces cas la mobilisation d'un nombre très important d'acteurs, internes et externes aux entreprises.

1.1. Les acteurs en présence et leurs rôles respectifs

Après l'annonce de suppression d'emplois, voire de fermeture de site, les salariés expriment à chaque fois, un sentiment de trahison, qui va finalement se résumer dans une demande de réparation par indemnités complémentaires, demande qui comporte fondamentalement une forte dimension symbolique *(« sortir la tête haute »).* En outre, ils semblent très sceptiques à l'égard des dispositifs de reclassement, n'y « croyant pas ». La négociation des indemnités supra-conventionnelles semble ainsi constituer une forme de pré-requis à l'investissement des représentants du personnel dans la définition des dispositifs de reclassement. Le choix du cabinet de reclassement occupe également une place particulière : dans le cas Chaussure, les salariés obtiennent de l'administrateur judiciaire toute latitude dans la décision, dans le cas Chaussette, les représentants du personnel portent aussi une demande d'un prestataire qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance, cette confiance *a priori* reposant sur la proximité (géographique et sociologique) du cabinet et sur l'intériorisation de pratiques de recrutement par réputation et par réseaux. Seule la direction de Tuyaux imposera le cabinet de reclassement en s'appuyant sur l'expérience acquise par ce cabinet dans le reclassement des salariés de la sidérurgie.

Par ailleurs, dans les trois cas, le caractère plus ou moins brutal de l'annonce du plan social a entraîné la création d'une union intersyndicale : dès le début de la procédure, les délégués syndicaux, dans des comités d'entreprise soudés, demeurent très présents auprès des salariés, et cherchent absolument à répondre à leur demande de réparation. Ils restent également vigilants à ce que la confrontation avec la direction ne devienne pas incontrôlable : même lorsque des actions « en marge de la légalité » seront effectuées (séquestrations, dégradation lors de manifestation…), les représentants syndicaux conserveront une certaine autorité sur la conduite du mouvement et demeureront des interlocuteurs légitimes, en particulier vis-à-vis des pouvoirs publics.

Les experts et l'avocat auprès du CE sont de même très présents auprès des membres du CE et insistent sur la nécessité d'un « véritable plan de reclassement », en jouant en particulier dans le cas Chaussette sur les moyens dont dispose le groupe et sur son image. Du point de vue des salariés et de leurs représentants, les deux principaux enjeux du rapport de force sont donc le montant des indemnités d'une part, et le choix du prestataire de la cellule de reclassement d'autre part. Du point de vue des experts et de l'avocat auprès du CE, l'indemnité est importante, mais l'enjeu premier est la constitution de dispositifs de reclassement de qualité.

En revanche, pour les directions d'entreprises, il s'agit de mener les restructurations avec le moins de vagues possibles et dans des délais les plus courts possibles, tout en en limitant les coûts. Dans le cas de Chaussette et Tuyaux, les directions évoquent publiquement un objectif supplémentaire : assurer la construction d'un plan social jugé « socialement responsable ».

En résumé, si les postures adoptées par les différents acteurs, en particulier représentants syndicaux et direction, demeurent conformes aux rôles prédéfinis par leurs statuts et positions dans l'entreprise, il convient de souligner l'importance du soutien apporté aux représentants des salariés par ces acteurs que constituent les experts (comptables et juridiques) auprès du C.E ; importance qui appelle à une réflexion sur la création d'un dispositif permettant à tout CE confronté à la question d'un plan social de bénéficier d'une telle expertise.

1.2. La construction du rapport de force salariés-direction

En dépit d'intérêts fortement opposés, la dynamique du jeu d'acteurs va amener, dans les trois cas, une relative convergence, produisant un plan social (considéré par les pouvoirs publics) comme « socialement responsable » et reposant sur deux piliers : des indemnités supra-conventionnelles importantes et un dispositif de reclassement précisément défini. Cette convergence n'aboutit toutefois qu'après une période conflictuelle.

Ainsi, dans le cas Chaussette, la procédure d'information-consultation s'est transformée de fait en situation de négociation sociale. La ligne de conduite proposée par les experts aux représentants du personnel consiste à faire appel à la responsabilité, en particulier sociale, du groupe Textiles, c'est-à-dire à placer le groupe Textiles en situation d'assumer cette posture affichée et affirmée. Néanmoins, la définition d'un plan social « socialement responsable » n'est pas établie ni stabilisée au sein du groupe Textile, contrairement à la consigne de non-dépôt de bilan. Cette définition, dans le cas de la fermeture de l'entreprise Chaussette, va donc s'opérer dans le jeu d'acteurs lors de la procédure, par tâtonnements des différents niveaux de direction de l'entreprise et par un processus mêlant discussions et affrontements avec les représentants du personnel, conseillés par les experts et avocats.

Plusieurs leviers internes et externes vont être activés par les représentants du personnel, amenant tout d'abord une situation de négociation puis une issue jugée satisfaisante par tous : le jeu sur la posture de responsabilité sociale du groupe Textile et sur son image, le jeu sur les différents niveaux de décision des directions de Chaussette et de Textiles, le jeu sur la durée de la procédure, et le jeu sur d'autres cas de restructurations se déroulant simultanément dans le groupe Textile. L'activation de ces leviers se traduit, au cours de la procédure, par de nombreuses manifestations et grèves, aboutissant à la séquestration des dirigeants de l'entreprise sur place. Au-delà de ce jeu des représentants du personnel sur les zones d'incertitude de la direction de Textiles, les représentants du personnel vont rapporter par une forme de travail de « benchmarking », des exemples de montants d'indemnités relevant de cas similaires pour contribuer à construire une norme de montant indemnitaire acceptable.

In fine, l'issue jugée satisfaisante par les acteurs concernés est aussi attribuable aux qualités individuelles des acteurs impliqués, que ce soit le directeur de Chaussette, le directeur des ressources humaines Europe du Textile, le leader syndical, les experts et l'avocat auprès du CE. Tous se sont fortement impliqués dans un processus très consommateur d'énergie, de temps et de stress, ces coûts de l'implication étant d'autant plus élevés que les acteurs sont proches du terrain. Dans ce cas, les acteurs estiment tous que « chacun a tenu son rôle » et que la dynamique d'acteurs a permis de conduire à un plan social « de qualité » : en ce sens, le cas de la fermeture de Chaussette semble assez remarquable, à l'inverse de configurations où *« la direction et le CE se penchent sur des solutions classiques avec un bon vieil affrontement »*

Cette dynamique se retrouve dans le cas Tuyaux mais avec une recherche accentuée, de la part des salariés, d'un soutien politique. Ainsi, moins d'un mois après l'annonce de la fermeture du site, une grande manifestation regroupant non seulement des salariés mais également des commerçants et surtout des élus a lieu dans la ville C***. La facilité à élargir le système d'acteurs est à rapprocher du très fort vote de gauche et d'extrême gauche de ce canton. Les habitants sont prompts à adhérer à l'argumentation mise en place par les syndicats, argumentation selon laquelle Tuyaux appartenant à un groupe multinational bénéficiaire, un plan de sauvegarde de l'emploi généreusement doté doit être financé. Le maire de la commune où est localisé le site de Tuyaux multiplie, quant à lui, les communiqués de presse et profite de son statut de Conseiller général pour interpeller à plusieurs reprises, lors des questions d'actualité, le Préfet de C* ainsi que le Président du Conseil général. Il installe sur le site Internet de la ville une rubrique spécifique permettant de suivre le conflit et diffuse en ligne le texte de l'ensemble de ses interventions sur le sujet. Il mobilise également les pages du magazine communal d'information pour dénoncer la démarche de la direction de Tuyaux. Son activité militante semble avoir des effets mimétiques sur les autres élus qui n'ont de cesse d'exprimer leur soutien lors des manifestations ou à l'occasion d'interviews à la presse.

La sensibilisation de la population et des élus acquise, les salariés s'emploient à faire monter la pression du côté de la direction. Parmi les coups d'éclats, outre de nouveaux arrêts de la production et des expéditions, on mentionnera le barrage filtrant installé au péage de B. sur l'Autoroute pendant une après-midi, les bureaux du directeur et de son adjoint qui ont été vidés puis ont pris feu ou encore le démontage des rails pour empêcher toute sortie de marchandise. Si les premières actions menées par les salariés sont clairement destinées à influencer la direction locale, l'interlocuteur visé lors de la deuxième vague - corrélative aux refus des propositions syndicales concentrant le volet social - est plus discutée. Certains observateurs ont émis l'hypothèse selon laquelle ces actions ont été menées de manière plus visible afin d'être entendus à l'échelon européen du groupe, dans la mesure où la direction locale n'avait pas les marges de manœuvre suffisantes pour négocier les évolutions en cause. L'interprétation a été poussée encore plus loin par l'affirmation selon laquelle la direction locale et les pouvoirs publics avaient considéré d'un regard tolérant, voire bienveillant, ces actions qui avaient pour finalité de faire aboutir des revendications dont le centre de décision était hors du territoire.

Parallèlement à ces actions médiatisées, représentants des salariés et dirigeants de Tuyaux se rencontrent secrètement plusieurs soirs de suite dans un hôtel situé à l'extérieur du bassin d'emploi et réussissent progressivement à élaborer un accord. Comme précédemment, un processus mêlant à la fois confrontations et négociations a permis d'aboutir à l'élaboration d'un plan social jugé acceptable par les représentants des salariés.

Le cas Chaussure est plus complexe. Comme cela a été exposé précédemment, les dissimulations et dénégations de la direction relatives à la préparation d'un plan social avant une brutale confirmation, viennent heurter la croyance de l'attachement de la famille Chaussure à ses salariés. Cet élément offre aux représentants du personnel un registre d'argumentation très utile non seulement pour faire reculer les derniers scrupules de salariés sous l'influence du lien affectif mais encore pour attiser un sentiment de trahison suscité par cet abandon. Cette annonce a permis de mobiliser les salariés qui ont massivement répondu à l'appel à la grève. Ces salariés en grève ont pu nourrir plusieurs types de

manifestations publiques : les unes se sont déroulées dans les communes dont les salariés étaient originaires avec pour finalité d'attirer l'attention de la population et des élus locaux sur la situation de Chaussure HCT. Les témoignages de sympathie ont afflué, tant des anciens salariés de Chaussure à la retraite ou ayant connu le plan social précédent que du reste de la population des villages qui commençait à appréhender les conséquences de la fermeture du site A*** sur la vie de la commune et éventuellement sur leur propre situation. Cette prise de conscience a contribué à inciter de nombreux élus locaux à se saisir du dossier et à témoigner publiquement de leur implication. Ces manifestations publiques assurent également une attention de la presse locale. Toutefois, pour soutenir cette attention et avoir accès aux médias nationaux, des « coups d'éclat » ont également été organisés. De manière très classique, des barrages filtrants ont été réalisés sur l'autoroute. De plus, le nouveau directeur opérationnel arrivé sur le site est séquestré dès lors qu'il confirme l'intention du groupe de procéder à ce dépôt de bilan sans avoir plus de précisions sur les modalités de mise en œuvre du processus. Cet événement a cependant alerté le Sous-préfet qui a usé de son autorité pour organiser une médiation et faire libérer le détenu. Cette intervention du sous-préfet marque le début de l'implication de l'administration préfectorale : usant de ses prérogatives de maintien de l'ordre public et répondant aux souhaits publiquement manifestés par les salariés de le voir intervenir, le préfet de Région en personne se saisit du dossier et obtient l'ouverture de négociation entre la direction et les salariés.

Outre l'obtention d'indemnités supra-légales, l'enjeu de cette confrontation entre directions et délégués syndicaux tient dans l'importance des commandes que le groupe Chaussure assurera au repreneur. Cet élément étant susceptible de conditionner le niveau des emplois préservés, il parait essentiel de chercher à faire pression sur le groupe pour que le chiffre annoncé de 250 000 paires corresponde à un minimum et soit non seulement amélioré mais assuré dans la durée pour laisser au repreneur le temps de conquérir de nouveaux marchés. Au final, les salariés obtiendront satisfaction sur les deux points, mais l'âpreté du conflit les laissera amers à sa conclusion, en dépit d'un plan social jugé « d'un financement très supérieur à la moyenne » par les pouvoirs publics.

Ainsi, les trois directions d'entreprises étudiées se sont retrouvées confrontées à des conflits sociaux particulièrement âpres, dérivant parfois vers des actions illégales, alors même qu'elles avaient annoncé, pour le plan social, des financements « socialement responsables » ou « supérieurs à la moyenne ». Ce constat témoigne de l'importance de la dimension émotionnelle relative aux restructurations et de la grande difficulté à créer, dans ce contexte, entre partenaires sociaux un espace de discussion relativement apaisée. L'analyse de ces trois processus de restructuration a également permis de mettre en relief les rôles-clés dans la négociation des experts auprès du CE (contribuant à « pacifier » la confrontation), et le caractère contingent de l'implication des pouvoirs publics dans un tel processus.

2. LES MODES D'ACTION ET DE COORDINATION DES ACTEURS LOCAUX FACE AUX RESTRUCTURATIONS

Dans les cas étudiés, le degré d'intervention des acteurs locaux (politiques, publics, syndicaux) sur le déroulement des plans sociaux et la visibilité de ces actions sont très variables. Cette différence reflète le fait que d'une façon générale, les plans sociaux donnent lieu selon les cas, à une mobilisation d'acteurs à géométries variables, la plupart se déroulant en silence, d'autres suscitant des mobilisations importantes à la fois relayées et suscitées par une médiatisation forte.

L'intervention de ces acteurs porte sur trois volets, avec des degrés très variables selon les cas : d'une part, la mobilisation de moyens spécifiques pour le plan social ; d'autre part, l'intervention médiatrice dans la négociation du plan social ; enfin, l'impulsion et la participation à la définition de dispositifs de revitalisation de bassin[38].

Fondamentalement, il n'existe pas, sur le plan institutionnel, de dispositif local spécifique dédié au traitement des dossiers de restructuration et la coordination des différents acteurs locaux semble marquée de cloisonnements. Néanmoins, au fil des années de restructurations, des pratiques innovantes et des dispositifs spécifiques tels que le contrat de site dans B* ou le plan de revitalisation de A** ont été initiés, sous le pilotage du Préfet. En ce sens, il apparaît à la fois des formes d'apprentissage collectif local de la gestion des « restructurations lourdes » (dans le sens d'un impact important sur l'emploi), et une dépendance de leur émergence aux individus en place. Toutefois, la question de la capitalisation de ces apprentissages demeure en suspens du fait de l'absence de procédures administratives dédiées aux restructurations et de la forte mobilité professionnelle des fonctionnaires de l'administration, en particulier des hauts-fonctionnaires de l'administration préfectorale.

Ainsi, les modes d'action et de coordination des acteurs politiques et administratifs locaux restent en grande partie ancrés dans une gestion « à chaud » des situations de restructuration et demeurent variables selon les configurations de restructuration, avec un primat de l'action dédié aux « restructurations lourdes » et visibles.

[38] Néanmoins, la présentation et l'analyse des dispositifs de revitalisation de bassin seront développés dans la partie V.

2.1. Une intervention des acteurs locaux sur les plans sociaux d'intensité et de visibilité variables

Dans les trois cas, les acteurs institutionnels (représentants de l'Etat, élus locaux, fédérations syndicales…) sont restés en retrait jusqu'à l'annonce des suppressions d'emplois, malgré l'existence de signes précurseurs. Comme le résume un membre de l'administration sous-préfectorale de A**, « *nous savions que Chaussure était dans une situation difficile, mais nous avions peu d'informations, la direction restait évasive… on était dans l'expectative* ».

Dans les cas Chaussure et Tuyaux, le déroulement de la procédure de plan social a donné lieu à une mobilisation importante et manifeste des élus locaux puis des pouvoirs publics, intervention sollicitée par les représentants des salariés et l'organisation de grèves et de manifestations importantes, particulièrement soutenues dans le cas Chaussure. Dans le cas Chaussette, cette mobilisation a existé mais de façon nettement plus discrète, sous forme de vigilance sur les événements.

Dans les cas Chaussure et Tuyaux, dès l'officialisation des plans sociaux, les acteurs locaux sont interpellés par les salariés qui sont en grève. Ceux-ci organisent plusieurs types de manifestations publiques : les unes se sont déroulées dans les communes dont les salariés étaient originaires avec pour finalité d'attirer l'attention de la population et des élus locaux ; les autres ont eu lieu à proximité de la Préfecture et de la Sous-préfecture d'arrondissement afin d'élargir le conflit et de sensibiliser les pouvoirs publics (Préfet, Sous-préfet).

Les témoignages de sympathie ont afflué, tant des anciens salariés des entreprises à la retraite que du reste de la population. Cette prise de conscience a contribué à inciter de nombreux élus locaux à se saisir du dossier et à témoigner publiquement de leur implication. Ainsi, dans le cas Chaussure, le député de la circonscription - qui était déjà à l'origine de l'association de soutien à l'industrie de la chaussure et du cuir, constituée lors du plan social de 1997 - a été jusqu'à l'interpellation du Secrétaire d'Etat à l'Industrie lors d'une séance de questions d'actualité à l'Assemblée Nationale. Dans le cas Tuyaux, le Maire de la commune n'attend d'ailleurs pas cette manifestation pour recourir à une mesure originale, quelques jours après l'annonce de la fermeture de l'usine. Il use de son pouvoir d'officier de police judiciaire pour prendre un arrêté municipal empêchant les sociétés Tuyaux et EP[39] de démonter et transporter les outils de production. Il assouplira sa décision quelques mois plus tard, à la demande conjointe de la direction et des salariés, dans la mesure où le démontage des machines d'EP fournit du travail à seize salariés pendant quatre mois[40].

Le deuxième type de manifestations publiques produit de même ses effets en termes de mobilisation des pouvoirs publics, en particulier dans le cas Chaussure, dont le déroulement du plan social se traduit par une mobilisation exceptionnelle, avec en premier lieu l'organisation de réunions du Comité d'Entreprise Extraordinaire dans les locaux de la Préfecture puis de la Sous-préfecture, en présence de l'inspecteur du travail et du DDTEFP. De même, une réunion importante se tient en présence du Préfet de Région, du Préfet d'arrondissement, de députés, de Conseillers généraux du canton et de trois représentants syndicaux de l'entreprise, donnant lieu à l'annonce par le Secrétaire d'Etat à l'Industrie de la nomination d'une chargée de mission à la reconversion des bassins concernés, chargée de mission vite surnommée « Madame Chaussure ». Enfin, face au blocage persistant des négociations, le Préfet de région, en personne, réunit à la Préfecture de Région l'ensemble des acteurs : administrateurs judiciaires, directeur départemental du travail et de l'emploi, délégués syndicaux accompagnés d'un représentant de l'Union régional CFDT et représentant de l'ancienne direction.

A l'inverse, dans le cas Chaussette, le maire, le préfet, le conseil général, le conseil régional, et les fédérations syndicales apparaissent peu présents sur le terrain, même si des discussions multiples ont de fait lieu entre ces différents acteurs, la direction de l'entreprise et les représentants du personnel. L'inspecteur du travail affirme être intervenu parce qu'il y avait conflit social, en discutant avec les différentes parties prenantes. D'une façon générale, les délégués syndicaux ont exprimé un sentiment de relatif abandon de la part des acteurs politiques et administratifs locaux, au même titre que concernant les organisations syndicales, en affirmant : *« on n'a vu personne, personne n'est venu »*. Pour autant, le maire de la commune, l'inspecteur du travail, le Directeur départemental du travail et le Préfet semblent avoir suivi ce dossier de près, sans y intervenir de façon visible. Ces différents acteurs n'ont donc pas été absents dans le suivi du dossier, mais sont intervenus dans une présence discrète, surveillant l'évolution des événements.

Pour le traitement « à chaud » des conflits sociaux liés à des suppressions d'emploi, les cas Chaussure, Chaussette et Tuyaux divergent quant à l'implication des services de l'Etat. Alors que ceux-ci sont restés en retrait dans les bassins de C** et de B**, laissant les acteurs sociaux négocier, ils sont intervenus fortement dans la recherche d'un accord relatif au plan social de Chaussure.

L'implication de ces acteurs dans le suivi de la mise en œuvre du plan social n'a été observée que dans le cas Chaussure, où cette implication assez exceptionnelle des pouvoirs publics s'est poursuivie a posteriori de la négociation

[39] EP étant le sous-traitant quasi-exclusif de Tuyaux, la fermeture du site de Tuyaux entraîne la cessation d'activité de l'usine d'EP.
[40] La direction de Tuyaux avait cependant déposé un recours pour excès de pouvoir devant le Tribunal Administratif concerné. Lors de l'examen de cette requête, le Commissaire du gouvernement proposa l'annulation de cet arrêté car l'opposition au démontage d'usine n'appartient pas au pouvoir de police de l'édile de la cité

du plan social, avec une présence régulière du sous-préfet et d'un représentant de la DDTEFP à la commission de suivi qui s'est réunie tous les mois.

Le degré d'implication des acteurs politiques et administratifs locaux et de visibilité de leurs actions, généralement sollicités en premier lieu par les représentants du personnel, semble ainsi dépendre à la fois :

- de la mobilisation des représentants du personnel (avec en particulier l'existence ou non de menace sur l'ordre public),
- de la qualité du dialogue social dans l'entreprise concernée,
- de la place – y compris symbolique – de l'entreprise en restructuration dans le bassin, et de l'anticipation qu'ont les acteurs des conséquences économiques et politiques de la restructuration,
- mais aussi de la personnalité des acteurs administratifs, qui vont ou non s'impliquer personnellement dans des dossiers toujours difficiles.

2.2. Une intervention portant essentiellement sur trois volets : mobilisation de moyens, médiation, dispositifs de revitalisation

Dans l'ensemble des restructurations étudiées, ces interpellations et mobilisations d'acteurs externes à l'entreprise, politiques, administratifs ou syndicaux, visent pour les représentants du personnel, à obtenir des contributions publiques supplémentaires voire exceptionnelles destinées à alimenter le plan social. Par exemple, dans le cas Chaussure, certaines des manifestations sont destinées à rallier les élus du Conseil Général et du Conseil Régional afin que ceux-ci, dans les limites de leurs compétences, fournissent des aides matérielles aux salariés mais également fassent jouer leur réseau parisien de relations afin de renforcer l'action des pouvoirs publics. Dans le cas Chaussette, la mobilisation des acteurs se traduit par l'accord de la DDTEFP donné aux conventions de congé de conversion et par l'ajout de primes de mobilité quotidienne. Dans d'autres cas de restructurations dans B*, elle se traduit par exemple par la décision de prolongation de la durée d'une cellule de reclassement.

Réciproquement et d'une façon générale, il ressort des entretiens menés que les acteurs se mobilisent de façon assez importante en vue de la mise en œuvre de dispositifs spécifiques de retour à l'emploi des salariés licenciés du textile, que ce soit « à chaud » (au moment de la mise en œuvre des restructurations) ou a posteriori (quand les salariés licenciés du textile sont en situation de demandeurs d'emploi).

L'intervention des acteurs externes vise en deuxième lieu à impliquer les élus locaux et les représentants de l'Etat dans un rôle de médiateur. Contrairement aux cas Chaussette et Tuyaux où le plan social a été négocié lors de rencontres formelles et informelles entre direction et représentants syndicaux, dans le cas Chaussure, l'implication des acteurs publics est restée forte, voire exceptionnelle, pour aboutir à un accord sur le contenu du plan social. Nous l'avons évoqué, de nombreuses réunions se sont tenues avec de hauts responsables politiques et publics, aboutissant in fine à un accord, après de très nombreuses heures de discussions. A contrario, pour l'inspecteur du travail ayant suivi le cas Chaussette, son intervention concernait en premier lieu les mouvements sociaux, tout en estimant que la qualité du dialogue social ne nécessitait pas d'intervention directe, un suivi permanent et distancié étant suffisant.

Concernant le volet territorial des deux restructurations Chaussure et Tuyaux, l'administration préfectorale a également été à l'origine d'une démarche de revitalisation. Dans les deux cas, le préfet a créé une instance de réflexion, puis de pilotage de cette démarche en associant représentants des collectivités locales et des administrations étatiques. Le rôle des services de l'Etat (du SGAR en particulier) a été toutefois à nouveau plus important dans le cas Chaussure, en raison de l'absence de structuration des acteurs locaux (il n'existait pas notamment de structure fédérative de collectivités locales, ou d'acteurs économiques…). A l'inverse, dans le cas Chaussette, aucun acteur ne semble être directement intervenu sur la définition et le suivi du volet « revitalisation de bassin » du plan social, qui par ailleurs n'a que peu été l'objet de discussions internes à l'entreprise, les représentants du personnel en particulier ne se mobilisant pas sur cette dimension. Par contre, à la suite de la fermeture de l'entreprise Chaussette, le département B* a connu une série de restructurations dans le secteur, amenant le Préfet à initier une démarche d'élaboration d'un contrat de site concernant l'ensemble des restructurations locales du textile.

L'implication des services de l'Etat dans une démarche de revitalisation apparaît ainsi fonction de l'organisation institutionnelle du territoire affecté par une restructuration (existence de pratiques coopératives entre acteurs économiques, politiques, administratifs, présence d'instances de concertation, de représentations des différents acteurs locaux…) : si le territoire est faiblement structuré, l'implication de l'Etat aura en effet tendance à être forte faute de partenaires (disposant de moyens financiers, humains, techniques…). En revanche, si le territoire est structuré avec des institutions politiques locales puissantes (communautés de communes ou pays avec des budgets et des experts) - le projet de revitalisation est alors co-élaboré, voire co-écrit et co-financé.

2.3. Les dispositifs de coordination des acteurs locaux

Comme dans la majorité des territoires, il n'existe pas en A, B ni C de structures ou de dispositifs publics spécifiquement dédiés aux restructurations économiques. Ainsi, une assez grande unanimité ressort des entretiens sur la question de la coordination entre acteurs locaux de B*, qui peut se résumer ainsi : *« tout ceci ne fonctionne pas dans des structures rigides, c'est au quotidien et cela marche bien comme cela »,* mettant l'accent sur un caractère peu formalisé des coordinations, justifié par la proximité spatiale des acteurs. Dans B*, l'absence de nécessité de cadres de coordination concernant les restructurations est aussi argumentée par le caractère étalé dans le temps des suppressions d'emploi liées aux restructurations du textile.

Derrière cette description d'une coordination quasi-spontanée et naturelle, liée à des facteurs de proximité, des nuances émergent : l'impression que globalement, les pouvoirs publics s'impliquent moins qu'avant sur les questions de restructurations, ou seulement quand elles impliquent un volume important et médiatisé d'emploi ; pour beaucoup, l'énoncé d'une forme de « fatalisme » face aux restructurations de ces industries traditionnelles, se traduisant par une faible mobilisation collective ; plusieurs acteurs, en particulier ceux qui sont plutôt en charge des questions d'emploi, soulignent un cloisonnement entre les acteurs « entreprises-activités économiques » et les acteurs « emploi », pour le regretter voire se sentir marginalisés.

Toutefois, les dernières décennies, marquées par d'importantes restructurations dans les industries traditionnelles (charbonnage, sidérurgie pour la région A), ont permis à la fois le développement de pratiques coopératives entre les différents acteurs intervenant sur les différents volets (économiques, sociaux, territoriaux) d'une restructuration et la création d'instruments publics spécifiques. C'est ainsi qu'ont été créés dès les années 1970 l'établissement public foncier de A spécialisé dans le traitement et le réaménagement des friches industrielles, des sociétés d'économie mixte d'aménagement de zone économique, et une agence régionale de promotion économique (dépendant du Conseil Régional).

Ainsi, en réaction à l'augmentation du taux de chômage à partir de 2002 dans le bassin d'emploi de Chaussure, des initiatives sont prises par différents acteurs, élus locaux, régionaux et nationaux. La priorité nationale récemment portée à ce territoire à travers le déblocage de fonds financiers lourds (2,4 millions d'euros) peut pourtant surprendre, d'autres bassins de la région A étant affectés par une plus forte précarité et pauvreté. Si le paradoxe est noté par la deuxième Assemblée Régionale, l'effort est justifié en raison des incertitudes existantes : « *La question devient alors préoccupante si le bassin s'enfonce dans une crise longue qui peut modifier durablement sa structure sociale et économique* »[41]. Par ailleurs, la prise de conscience des difficultés à gérer seules les impacts des changements environnementaux amènent les différentes collectivités à s'organiser, voire à se fédérer : peu après la mise en œuvre du plan social de Chaussure, le territoire est couvert ainsi par sept communautés de communes, qui articulent leurs actions au sein d'un pays. Comme dans de nombreux territoires de la région A, les difficultés financières du principal employeur ont donc joué un rôle de catalyseur dans une dynamique intercommunale de développement, contribuant à renforcer la structuration du territoire et à le doter de nouveaux instruments d'intervention dans le domaine économique (pépinière d'entreprises, plate-forme d'initiatives locales…).

Lors de ces restructurations massives et spécifiquement dans les cas Chaussure et Tuyaux, même si aucune procédure n'a véritablement été formalisée, les modes de coordination des pouvoirs publics empruntent souvent les mêmes voies : création sous l'impulsion du préfet d'un comité de pilotage associant acteurs administratifs et collectivités locales, mise en place de groupes de travail, élaboration d'une programmation d'actions avec budget et planning prévisionnel, quasi-contractualisation de la démarche entre les différents partenaires [42]. Le fait qu'une telle démarche ait été lancée pour le bassin de C** cinq mois après l'annonce de la fermeture du site de Tuyaux est à cet égard révélateur de la diffusion dans la sphère administrative des pratiques de « management de la réindustrialisation ».

Dans le traitement « à chaud » du conflit lié au plan social de Chaussure, deux modes de coordination de l'action des services administratifs de l'Etat ont été utilisés :

- l'autorité hiérarchique du préfet et du sous-préfet, qui se sont impliqués personnellement,
- la nomination d'une chargée de mission, haut fonctionnaire du ministère de l'industrie, véritable acteur-relais, vers lequel devaient converger toutes les informations et qui devait devenir l'interlocuteur privilégié des différents services et acteurs intervenant dans la démarche de reconversion économique du bassin d'emploi.

Le résultat du recours à ces deux modes de coordination est divergent : alors que les acteurs sociaux reconnaissent l'efficacité du préfet de Région, les avis sont plus nuancés sur l'action de l'acteur-relais.

Ces dispositifs locaux de coordination, plus ou moins formalisés et pérennes, mettent toutefois en relief deux éléments importants : d'une part, la nécessité d'une implication personnelle d'un acteur central – souvent le Préfet – souligne le manque d'instruments de coordination de l'administration d'Etat face aux problématiques posées par une restructuration

---

[41] Rapport du Conseil Economique et Social de A, 7 avril 2005, p 46.

[42] Le document élaboré est souvent qualifié de quasi-contrat dans le corpus de management public dans la mesure où il s'agit d'un engagement des partenaires à respecter une démarche, une méthode et non un programme d'action précis ou des résultats prévisionnels.

induisant sur un territoire des suppressions massives d'emplois ; d'autre part, les différents modes de coordination, tels qu'ils ont été utilisés, ne permettent pas – du moins pour l'heure – de capitaliser de façon formelle l'expérience acquise à la suite de la gestion de telles restructurations.

IV. LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES SALARIES LICENCIES

Nous allons maintenant considérer les contenus de ces trois plans sociaux, et leurs modalités de mise en œuvre, dans leur volet accompagnement des salariés licenciés.

Les trois plans sociaux étudiés prévoient à la fois des indemnités supra-légales (modulées en fonction de l'ancienneté des salariés), des mesures d'âge et des dispositifs de reclassement (congé de conversion, aide à la création d'entreprise, aide à la mobilité géographique…). Dans les trois cas, les jugements portés par des représentants de l'administration sur le contenu du plan social sont très positifs : comme le résume un chargé de mission du Conseil Régional de A, « *il s'agit de plans dotés de moyens importants, bien plus importants que la moyenne…* » ; selon l'inspecteur du travail présent sur le secteur de Chaussette depuis plusieurs années, *« c'est un des meilleurs plans sociaux que j'ai eus à voir, même si on a une amélioration générale des plans sociaux »* ; selon un autre, *« des cas comme Chaussette, avec un employeur responsable et un plan social avec des moyens importants, on en a un tous les deux-trois ans, maximum ».*

Les représentants du personnel de Tuyaux et de Chaussette se déclarent également satisfaits des conditions de départ qu'ils ont pu obtenir. Dans le cas Chaussette, les contenus du plan social ont sensiblement évolué entre sa première et sa dernière version, avec de nombreuses précisions apportées aux contenus des dispositifs de reclassement (fonctionnement et obligations de l'antenne emploi, définition de l'OVE), un allongement de la durée des congés de conversion et de la durée de l'antenne emploi, une augmentation significative des budgets formation, l'introduction de conventions de détachement, une forte augmentation des indemnités complémentaires, l'introduction d'indemnités de mobilités pendulaires, la définition des missions de la commission de suivi. Dans le cas Tuyaux, le volet social a également connu des évolutions concernant le niveau et la répartition des « indemnités pour préjudice », le pourcentage du financement des congés de reclassement mais aussi l'inscription de primes de mobilité, d'essaimage et d'allocation temporaire dégressive. A l'inverse, les représentants du personnel de Chaussure demeurent mitigés, les uns étant satisfaits des modalités d'accompagnement obtenues, les autres demeurant amers « *On a eu ce qu'ils avaient prévu de nous donner dès le début, ni plus, ni moins…* ».

A l'issue des dispositifs de reclassement, leurs résultats font débat chez Chaussure et chez Chaussette, de façon opposée : Chaussette affiche d'excellents résultats qui sont a posteriori critiqués par les représentants du personnel ; Chaussure présente des résultats moyens qui se voient dévalorisés dans leur médiatisation. A l'inverse, dans le cas Tuyaux, les bons résultats de reclassement ne semblent pas être discutés.

Ainsi, derrière la perception qu'ont a priori les acteurs du volet social des plans sociaux tels qu'ils ont été négociés, se posent les questions de leurs modalités de mise en œuvre, de leur suivi, et de leur évaluation[43]. Nous allons donc présenter dans cette partie les contenus et modalités de mise en œuvre du volet social de ces plans (1), pour ensuite en présenter et en discuter les résultats (2).

1. CONTENUS ET MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DES PLANS SOCIAUX

Dans leur volet social, les plans sociaux étudiés sont proches dans leurs grandes composantes ; par contre, ils divergent dans les modalités de suivi mises en œuvre, en particulier concernant la composition et les modes de fonctionnement des commissions de suivi.

1.1. La place des cessations anticipées d'activité dans les plans sociaux

Les trois plans sociaux comportent un nombre relativement limité de mesures d'âge (92 sur 526 dans le cas Chaussure[44], 28 sur 216 dans le cas Tuyaux, 8 sur 189 dans le cas Chaussette[45]) en raison d'un recours antérieur à ce type de mesure de réduction d'effectifs ; néanmoins, cette modalité de départ a été utilisée dans tous les cas pour

[43] Nous partons ici de l'hypothèse, mise en exergue dans l'étude menée par F. Bruggeman et alii en 2002, qu'une fois le plan social élaboré, tout est encore à jouer : « Une des leçons essentielles de l'analyse des 12 cas étudiés est donc qu'il ne suffit pas d'être parvenu à élaborer un plan social prévoyant des dispositifs favorables aux reclassements pour que les résultats suivent nécessairement, ni même que les dispositifs en question fonctionnent comme convenu. S'il forme bien un document d'une importance juridique particulière (le plan social issu de la dernière réunion de la procédure de consultation menée au titre des articles L 321-3 et suivants du Code du travail constitue un contrat unilatéral de l'employeur), il n'a qu'une influence relative sur la réalité du déroulement des opérations dont le succès n'est pas automatiquement dépendant de la qualité formelle du document. En effet, au cours de la mise en œuvre du plan social, les décisions arrêtées donnent lieu à un nouveau rapport de forces qui peut contribuer à « rebattre les cartes » et sont souvent mises à l'épreuve de difficultés particulières. »

[44] Dont 20 préretraites FNE, 20 préretraites Assedic, 43 situations de portage à 53-55 ans, 9 situations de portage FNE.

[45] 4 personnes en convention de préretraite FNE à 57 ans et plus, et 4 personnes en préretraite dérogatoire à 56 ans.

lesquels cela était possible, y inclus dans des conditions dérogatoires. Dans B*, les acteurs rencontrés décrivent spontanément les préretraites comme la première solution considérée quand s'annoncent des licenciements, en particulier dans le textile, soit dans un secteur « en crise » impliquant a priori des difficultés importantes de reclassement dans l'emploi et des mesures de reconversion. Néanmoins, il demeure relativement peu de préretraites du Fonds National de l'Emploi (FNE) dans la mesure où elles semblent avoir été massivement utilisées au cours de la décennie précédente dans l'ensemble des entreprises concernées.

Cette observation renvoie à d'autres, faites au niveau national, qui constatent que malgré la volonté affichée de l'Etat de se désengager des préretraites par une diminution de sa participation financière à ces mesures de cessation anticipée d'activité dans le cadre de politiques de « vieillissement actif »[46], le recours aux préretraites avec financement public demeure important jusqu'en 2003[47]. Derrière ce (léger) renversement de tendance, on observe d'une part, l'accroissement de « préretraites maison » financées par de grandes entreprises et d'autre part, l'accroissement des « dispenses de recherche d'emploi » avec indemnisation des Assedic, moins avantageuses que les préretraites, témoignant de la puissance d'une « mécanique usuelle du tri des travailleurs 'redondants' »[48] dans laquelle sont pris les partenaires sociaux.

1.2. La place des indemnités supra-conventionnelles dans les plans sociaux

Des primes supra-conventionnelles ont été obtenues, particulièrement importantes dans le cas Chaussette (entre 2.000 et 15.000 euros chez Chaussure, entre 15.000 et 20.000 euros chez Tuyaux, en moyenne 30.000 euros chez Chaussette). Dans les cas Chaussure et Tuyaux, représentants du personnel comme représentants de la direction déclarent être tombés d'accord pour limiter leur proportion dans le financement du plan social au profit des fonds consacrés à la formation. Ces déclarations sont toutefois à nuancer dans le cas Chaussure, dans la mesure où le total des primes représente 44% du montant du financement du plan social, contre 10% pour la formation[49]. Le montant important des primes supra-conventionnelles chez Chaussette, point crucial du conflit, s'explique notamment par la présence d'un groupe actionnaire « riche » ; cet acquis du conflit lors de la procédure de plan social ne s'est pas établi au détriment des moyens dédiés aux dispositifs de reclassement : les deux dimensions ont été maintenues simultanément. In fine, le coût pour l'employeur des indemnités supra-conventionnelles est jugé comme étant raisonnable.

Nous pouvons donc estimer que dans les trois cas, l'existence de primes supra-conventionnelles ne s'inscrit pas en tant que tel en déduction des moyens dédiés au reclassement ; en ce sens, elles ne peuvent pas être assimilées à de simples « chèques valise ». Du point de vue managérial, ces indemnités constituent le prix à payer pour clore les conflits sociaux et de ce fait, pour mener la procédure de plan social dans des temps maîtrisés. Au-delà, l'existence de ces primes supra-conventionnelles, symboles aux yeux des salariés, de la reconnaissance des « préjudices subis » dans la restructuration et en filigrane et de leurs contributions antérieures à l'entreprise malgré parfois des conditions salariales de faible qualité, est considérée par plusieurs acteurs comme une des conditions de la mobilisation des salariés dans les dispositifs de reclassement, l'indemnité supra-conventionnelle jouant dans ce contexte un rôle réparateur. En outre, la négociation par les représentants du personnel de primes supra-conventionnelles jugées satisfaisantes par les salariés peut contribuer à la (re)construction de leur image auprès des salariés ; dès lors, cette confiance fondée par ce qui a été obtenu peut s'avérer décisive dans l'adhésion des salariés aux dispositifs de reclassement, dans la mesure où ces deniers sont simultanément prônés et valorisés par les représentants du personnel.

Dans ces contextes, où l'employabilité des salariés a été faiblement développée antérieurement, voire absente des préoccupations des pratiques de gestion des ressources humaines antérieures permettant d'estimer que les salariés ont subi des préjudices au regard de l'injonction d'une mobilité subie[50], l'existence d'une situation de négociation aboutissant à un gain tangible (la prime) peut ainsi contribuer à lever les réticences a priori sur des mesures (les dispositifs de reclassement) dont l'issue est incertaine voire qui inspire de la défiance aux salariés[51]. De fait, dans les trois cas étudiés, comme nous le verrons plus loin, les taux d'adhésion aux cellules de reclassement ont été remarquablement élevés. Ces observations nous amènent à nuancer la représentation largement partagée du caractère démobilisateur des primes supra-conventionnelles, dans la mesure où elles s'inscrivent non pas en opposition mais en complément des dispositifs de reclassement et qu'elles sont liées à un processus de négociation.

[46] Gazier B. (2005), « Accompagnement par des politiques actives et passives de l'emploi des restructurations dues à la mondialisation, rapport de cadrage », *Colloque France-BIT, L'internationalisation de l'emploi : un défi pour une mondialisation plus juste ?*, Annecy, 11 et 12 avril
[47] Au total, le nombre de préretraites publiques (ASFNE, préretraite progressive, ARPE, CFA, CATS, CAATA) demeure très élevé au cours des années 1990 et jusqu'en 2003 ; à l'inverse, l'année 2004 marque un « tassement des préretraites », DARES, R. Merlier (2005), « Le tassement des préretraites en 2004 », *Premières Synthèses*, DARES, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, n°19.3, mai.
[48] Gazier B. (2005), *op. cité*
[49] Ces proportions sont respectivement de 8% pour les primes et 3% consacré à la formation pour le plan social de Tuyaux, la plus grande partie des fonds servant à financer les congés de reclassement.
[50] A contrario, ce raisonnement sur l'importance des indemnités supra-conventionnelles pourrait être invalidé dans des cas où l'employeur a développé l'employabilité des salariés et assure de fait des situations de reclassement et de reconversion de qualité.
[51] Bruggeman F., Paucard D., Tüchszirer C. (2004), *Privé-public: une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs*, AEDEX/IHRES, étude réalisée pour la DGEFP estiment que la méfiance des salariés licenciés à l'égard des cabinets de reclassement conduit les salariés et leurs représentants à manifester une préférence pour les mesures passives, conçues comme un substitut à un reclassement jugé improbable.

Néanmoins, l'existence de primes supra-conventionnelles semble relativement rare au regard par exemple de l'ensemble des licenciements économiques de B* et contingente à la situation de l'entreprise et au type de restructurations : la mobilisation sur les indemnités complémentaires est ainsi décrite d'une façon générale comme étant très faible dans B*, le cas Chaussette faisant sur ce point aussi figure d'exception au regard des pratiques locales de restructuration. Selon un administrateur judiciaire, ceci est lié à l'augmentation récente du montant des primes conventionnelles. Pour lui comme pour d'autres, cette faible pression sur les indemnités supra-conventionnelles renvoie à un certain fatalisme des salariés et de leurs représentants face à l'inéluctable perte d'emploi dans le textile : *« tout le monde s'y attend et il y a peu de mobilisations des salariés »* ; enfin, cette absence est liée à la situation économique, généralement très dégradée, des entreprises concernées, sans qu'un groupe d'envergure soit présent pour les financer.

1.3. Mise en place des cellules de reclassement et place spécifique de la formation

1.3.1. La mise en place des cellules de reclassement

Dans les trois cas, les plans sociaux prévoient la création d'une cellule de reclassement qui inclut dans ses missions un accompagnement individualisé à la recherche d'emplois. Dans le cas Chaussette, l'Etat a contribué au financement (à hauteur de 50%) de conventions de congé de conversion et de conventions d'allocation temporaire dégressive, mais le financement de l'antenne emploi elle-même a été assuré par l'employeur ; dans le cas Chaussure, nous retrouvons les quatre dispositifs publics d'accompagnement des restructurations, avec un co-financement de l'Etat ; dans le cas Tuyaux, les mesures ont été entièrement assumées par l'employeur, sans convention avec le Fonds National de l'Emploi. Dans les trois cas, les cellules de reclassement sont dénommées « antenne emploi » par les acteurs, qu'elles soient conventionnées ou non, traduisant peut-être une réticence à utiliser le terme ambigu de « cellules ».

Tableau 3 : Dispositifs publics d'accompagnement des restructurations dans les trois cas étudiés

	Convention de cellule de reclassement	Convention d'allocation temporaire dégressive	Conventions de congés de conversion	Conventions de formation et d'adaptation du FNE
Chaussure	Oui : financement Etat à hauteur de 30%	Oui : financement Etat à hauteur de 50%	Oui : financement Etat à hauteur de 50%	Oui : financement Etat à hauteur de 25%
Chaussette	Non : Antenne emploi totalement financée par l'employeur	Oui : financement Etat à hauteur de 50%	Oui : pour tous, financement Etat à hauteur de 50%	Non
Tuyaux	Non	Non	Non	Non

Concernant l'ensemble des secteurs, le nombre de licenciements économiques du département B* donnant lieu à la mise en place d'une cellule FNE est faible même s'il semble être en progression (28% en 2003, 35,27% en 2004)[52] et nettement plus élevé pour les licenciements du secteur textile (autour de 60% les deux années). Plusieurs éléments interviennent de façon concomitante concernant les dispositifs de reclassement lors de restructurations du secteur textile : le poids de (quelques) « grosses » restructurations dans le secteur du textile ; un secteur dont les entreprises n'ont plus, pour un grand nombre d'entre elles, les moyens de financer des mesures de reclassement, amenant parfois l'Etat à suppléer cette défaillance ; une focalisation importante des pouvoirs publics sur ce secteur déclaré en crise, accompagné d'un contrat de site.

Les différents acteurs administratifs locaux rencontrés ont été unanimes à affirmer que lors d'annonces de licenciements économiques, la priorité de leur action est de mettre en place et ce au plus vite, une cellule de reclassement ou a minima, des dispositifs d'information des salariés (AFPA, ANPE, Assedic). Pour cela, il s'agit selon eux, d'aller vite et de convaincre les acteurs de l'entreprise (en particulier les représentants du personnel et les directions d'entreprises) de la nécessité de la mise en œuvre de mesures et de dispositifs de reclassement. Pour autant, cette mobilisation est variable selon les acteurs eux-mêmes (certains estiment que « cela dépend des personnes en place », que ce soit dans l'administration, au sein des directions d'entreprises ou des Institutions Représentatives du Personnel), et selon le contexte de la restructuration (dans le cas des procédures collectives, les marges de manœuvre sont plus faibles, et la coopération avec les administrateurs judiciaires est décrite comme plus difficile qu'avec les directions d'entreprises ; dans les cas des « petits paquets » ou des restructurations concernant des entreprises de moins de 50 salariés, il n'existe pas de marge de manœuvre pour l'intervention publique).

Dans B*, la faible couverture des licenciements économiques par les dispositifs de cellules de reclassement a amené la création, pour les salariés issus du textile, d'une cellule de reclassement inter-professionnelle et paritaire qui comporte une mission financée par l'Etat et par le Conseil Régional d'accompagnement de tout salarié licencié issu du textile. Ce

[52] Cette progression récente est de même observée au niveau national : Bobbio M. (2005), « Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations depuis 2003 », *DARES-PSPI n°19-2*, Mai.

type de dispositif permet notamment de pallier l'existence de seuils dans la mise en œuvre de plans sociaux et à ce titre, d'atténuer les inégalités des salariés face aux restructurations, en particulier selon la taille de leur entreprise. Néanmoins, dans le cas de B*, nous n'avons pas obtenu d'évaluation formelle de ce dispositif. Ce type de dispositifs a aussi été initié dans d'autres régions (Par exemple, Préfil à Lannion, Comité de Bassin d'Emploi de Bressuire), en comportant la double dimension paritaire et inter-entreprises, et pourrait être étendu, avec de la même façon que pour les cellules de reclassement intra-entreprise, des conditions de suivi et d'évaluation.

1.3.2. La place spécifique de la formation dans les dispositifs de reclassement

Dans les trois plans sociaux, la formation occupe une place spécifique et importante, avec des budgets jugés satisfaisants. En dépit de budgets de formation jugés satisfaisants par les acteurs, le recours à des formations longues est marginal pour les salariés licenciés dans les cas Chaussure et Tuyaux (quelques personnes dans chaque cas, ce qui représente des proportions très inférieures au taux moyen de 7,7% diffusé par la DARES [53]) et supérieures à la moyenne nationale dans le cas Chaussette (près de 11% des salariés concernés), mais les analyses divergent selon le cas considéré.

Pour les anciens salariés de Tuyaux, le faible recours relatif à des formations longues s'explique par une propension moyenne plus importante à créer leur entreprise ou à retrouver rapidement un CDI, alors que chez les anciens salariés de Chaussure, il s'explique par un faible niveau de formation initiale (et un taux important de personnes ayant été en situation d'échec scolaire) rendant anxiogène l'idée de formation. En outre, dans ces deux cas, la dépense effective des budgets de formation a donné lieu à de nombreuses discussions au cours des commissions de suivi, attestant de difficultés en la matière (voir *infra*). Dans le cas Chaussette, le relatif investissement de salariés dans des formations longues est expliqué certes par l'existence d'un budget conséquent, mais aussi par la facilité d'accès et la souplesse du budget formation, et par l'investissement personnel du représentant de la direction dans cette dimension du plan social, investissement qui explique notamment l'effectivité et la souplesse accordée aux dépenses de formation.

De la même façon, si les différents acteurs locaux de B* sont unanimes à estimer que les moyens en formation sont mis en œuvre autant que possible en accompagnement des salariés licenciés[54], les opérations de formation sont plus faciles et plus rapides à mettre en œuvre quand le plan social comporte des ressources spécifiques en la matière, mais aussi une flexibilité dans leurs conditions de mise en œuvre.

On retrouve néanmoins dans les restructurations du textile de B* les même freins que ceux observés dans le cas Chaussure, liés à des réticences des personnes concernées : pour les uns, les salariés du textile ne s'estiment pas capables de suivre de formations, d'autant qu'ils n'ont pour la plupart jamais suivi de formation continue après un départ précoce de l'école ; pour les autres, ils doivent surmonter l'obstacle de la mobilité géographique. Enfin, les salariés licenciés éprouvent souvent une défiance par rapport à la formation, soupçonnée de « ne servir à rien » quand l'emploi est rare : cette défiance s'alimente du sentiment de fatalisme par rapport aux possibilités de reclassement dans le bassin d'emploi, lequel est aussi alimenté par les pratiques de recrutement des employeurs, généralement à la recherche de jeunes qualifiés. Ce frein à la formation en situation de reclassement ou de reconversion professionnelle doit aussi être mis en regard de l'absence de politiques antérieures de formation dans ces entreprises et en regard des pratiques de recrutement des employeurs. Néanmoins, selon l'expression retenue par Bernard Gazier, l'adage « on ne donne pas à boire à un âne qui n'a pas soif » comporte une réciproque : « qui a bu boira », appelant sur cet aspect une anticipation des situations de restructuration sous forme de développement de la formation professionnelle continue (voir infra, partie sur l'anticipation). Par ailleurs, il ressort de ces observations qu'en matière d'outils d'accompagnement dans le reclassement comme dans d'autres contextes, le recours à la formation n'a de sens qu'articulée à un projet de mobilité, projet qui apparaît difficile à construire pour ces salariés licenciés inscrits dans des pratiques de fixation de la main-d'œuvre.

Enfin, dans aucun des trois cas nous ne retrouvons la mise en œuvre de démarches de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) « à chaud ». Ces dispositifs semblent en effet rencontrer de nombreux obstacles qui rendent au total les cas de VAE très rares, ces derniers ne se développant pas pour l'heure dans ce type de contextes. En particulier, dans les cas Chaussette et Chaussure, lors de la mise en œuvre du plan social, les ouvriers sont souvent sous-qualifiés par rapport aux attentes du marché du travail. De surcroît, la plupart d'entre eux sont rompus aux gestes simples et répétitifs et il semble très difficile de leur proposer des validations d'acquis de l'expérience (VAE) dans la mesure où le contenu de leur travail reste très éloigné des exigences requises par un diplôme, même de faible niveau, dans leur branche professionnelle.

1.4. Le choix des prestataires de reclassement

Le processus de choix du prestataire chargé de gérer la démarche de reclassement s'est effectué selon des modalités qui diffèrent en fonction de l'implication de la direction et des représentations – en particulier les plus négatives – qu'ont

[53] Bobbio M. (2005), *op. cité*
[54] Selon les cas, ces démarches font appel à des moyens financiers liés aux fonds Forthac, au Conseil Régional, et aux Assedic.

les représentants du personnel de tel ou tel prestataire, représentations souvent fondées sur la connaissance qu'ils ont de cas précédents.

Dans le cas Chaussure, dès l'annonce du dépôt de bilan, plusieurs cabinets de reclassements cherchent à rentrer en contact avec la direction. Cette dernière n'étant plus que ponctuellement présente sur le site, l'approche est réalisée auprès du comité d'entreprise pour proposer leur service. Dans ce contexte, des représentants de ces cabinets sont auditionnés par les représentants des salariés. La décision est prise par les seuls délégués du personnel, puis un accord est trouvé avec l'administrateur judiciaire pour signer le contrat liant l'entreprise et le cabinet.

Dans le cas Tuyaux, en revanche, le choix de ce cabinet a été effectué par la direction, et s'est initialement heurté à l'hostilité des représentants du personnel. Le cabinet de reclassement étant une émanation d'un groupe sidérurgique, les directions de Tuyaux et d'EP comptaient sur le réseau relationnel du chef de projet (ancien salarié de la sidérurgie) et sur sa connaissance du bassin industriel pour atteindre ses objectifs de reclassement. En revanche, les élus du personnel cultivaient un *a priori* défavorable parce qu'ils avaient eu des informations selon lesquelles ce même cabinet, lors d'une mission menée sur un autre site qu'ils estimaient comparable, n'aurait pas obtenu les résultats escomptés. Le chef de projet a donc été amené à convaincre les représentants du personnel de sa compétence et de son engagement, y compris en mobilisant des arguments évoquant la proximité syndicale du cabinet avec celle de l'élu circonspect : « *C'est ta maison …* » ! A la fin de la mission et aux vues des résultats obtenus, les syndicalistes ont d'ailleurs reconnu que ce choix avait été finalement judicieux.

Dans le cas Chaussette, le choix du prestataire de reclassement a constitué un des points cruciaux de la négociation : en premier lieu, la direction avait sollicité un cabinet venu faire une présentation de ses méthodes auprès des représentants du personnel ; à l'issue de cette présentation, ces derniers ont rejeté ce choix pour privilégier l'appel à un cabinet paritaire local spécialisé dans le reclassement des salariés du textile sur des critères de proximité géographique et sociologique ; finalement, un partenariat entre un cabinet de taille nationale et ce cabinet local a été constitué. A la suite du cas Chaussette, plusieurs restructurations du textile de B* ont donné lieu au même dispositif en partenariat. Il ressort des entretiens que dans bien des cas, la voix des représentants du personnel est écoutée quand elle s'exprime sur le choix du prestataire et que la DDTEFP intervient, considérant que la confiance dans le prestataire est une clé importante de l'adhésion des salariés à la cellule de reclassement.

Ces exemples attestent de formes de défiance a priori de la part des salariés licenciés à l'égard des prestataires du reclassement[55], fondées à la fois sur des réputations variables des différents cabinets prestataires (qui d'ailleurs peuvent être négatives à un endroit et positives à un autre), et sur la connaissance qu'ont les représentants du personnel de cas antérieurs. Cette défiance a priori constitue dès lors un des obstacles à lever pour réunir de bonnes conditions d'adhésion des salariés aux dispositifs de reclassement. En ce sens, l'implication des représentants du personnel dans le choix du prestataire, qu'il soit ou non de qualité, constitue de fait un des leviers de la construction d'une relation de moindre défiance voire de confiance entre les salariés licenciés et les intervenants dans le reclassement. En outre, nous pouvons estimer que le poids important de critères de réputation (par définition plus ou moins fondés) dans la représentation qu'ont les acteurs de la qualité du travail des prestataires de reclassement révèle l'absence de normalisation et d'évaluation des pratiques en la matière.

Enfin, si la prestation de reclassement est confiée à un cabinet extérieur, les services publics de l'emploi sont de plus en plus associés à l'accompagnement en amont des salariés licenciés. Depuis 2003, dans les cas de plans sociaux, l'ANPE intervient en amont avec les Assedic sur demande de l'entreprise ou du comité d'entreprise : à ce stade, pour faire des informations pré-PARE et des offres de services. Dans certains cas, et depuis deux ans, des conventions de partenariat ont été établies entre l'ANPE et le prestataire de reclassement. Ces conventions visent un échange d'informations entre l'ANPE et le prestataire de reclassement.

1.5. La durée des cellules de reclassement

Concernant la durée de ces antennes de reclassement, elles ont été dans les trois cas relativement longues (18 mois) : chez Chaussette et chez Tuyaux, cette durée a été définie a priori ; chez Chaussure, elle a été étendue de 12 à 18 mois en cours de processus et au vu des résultats mitigés obtenus. Ainsi, dans le cas Chaussure, les activités de la cellule de reclassement, divisée en trois antennes-emplois, étaient initialement prévues pour une durée de douze mois avec pour objectif une très forte mobilisation dans les six premiers mois, avec des « *heures ouvertures larges pour montrer aux gens que la recherche d'emploi est un métier à plein temps* »[56]. Une décroissance progressive de l'effort était envisagée au-delà de six mois. Face aux résultats limités obtenus, une prolongation de six mois a été acceptée par l'administrateur, bornant son existence de janvier 2002 à juillet 2003.

La moyenne de la durée des cellules de reclassement dans B* est de 8 à 12 mois. Certaines durent moins longtemps et d'autres, de fait, plus longtemps : les cellules de reclassement dont la durée est courte renvoient aux plus « petits »

---

[55] Cette défiance a de même été observée par Bruggeman F., Paucard D. et Tüchszirer C. (2004), *Privé-Public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs*, AEDEX/IRES, étude réalisée pour la DGEFP, qui évoquent un « sentiment de méfiance » à l'égard des cabinets de reclassement.
[56] Selon l'expression du responsable du cabinet de reclassement.

effectifs licenciés ; certaines cellules de reclassement sont prolongées, généralement à la demande des représentants du personnel qui face aux résultats médiocres des cellules et à l'inquiétude des salariés, mobilisent les pouvoirs publics et les élus locaux. Généralement, ces prolongations sont d'une durée de six mois et sont financées par le conseil régional. Par ailleurs, un cabinet local, en tant que cellule interentreprises disposant d'une ligne de crédit pour le reclassement de salariés licenciés du textile sans cellules de reclassement, affirme continuer le cas échéant de suivre des personnes au-delà de la durée initiale de la cellule de reclassement.

La notion de « bonne durée » d'une cellule de reclassement fait débat dans l'ensemble des cas étudiés. Dans le cas Chaussette par exemple, la durée de l'antenne de 18 mois est considérée comme longue par les consultants qui estiment qu'un tel temps n'est véritablement nécessaire que dans les cas de reconversion professionnelle et/ou pour les salariés les plus âgés. A contrario, nous pouvons estimer, à l'instar de C. Tüchszirer[57], qu'une durée relativement courte du dispositif de reclassement renvoie plus à la construction d'une dynamique de retour rapide à l'emploi qu'à une logique de reconversion de la main-d'œuvre à de nouveaux métiers.

En tout cas, nous pouvons considérer que la durée de l'antenne en tant que telle ne constitue pas un critère de jugement de sa qualité, ni une condition de son succès ; la durée a avant tout du sens quand elle est articulée à un projet nécessitant un temps long d'élaboration, tel qu'un projet professionnel appelant une reconversion. Pour autant, cette durée constitue souvent un enjeu important lors des négociations et à la fin d'une cellule de reclassement, les représentants du personnel et les acteurs administratifs et politiques ne disposent que de ce levier – étendre le temps – pour tenter le cas échéant, d'obtenir un meilleur bilan en matière de reclassement des salariés concernés, et ce faisant montrer aux yeux des salariés qu'ils interviennent. Pour autant, dans ces cas, il n'est pas évident que cette prolongation produit des effets sur les résultats de l'antenne emploi en termes de reclassement : d'une certaine façon, cette prolongation comporte une dimension d'achat de la paix sociale, sans gage de son utilité en termes de trajectoires professionnelles.

L'expérience autrichienne des fondations de travail autrichiennes[58] est à l'inverse éclairante : l'antenne de reclassement est une fondation reposant sur un capital immobilisé pour elle ; elle est donc indépendante et stable, durant tant que de besoin.

1.6. Les taux d'adhésion aux cellules de reclassement

Dans les trois cas étudiés, les taux d'adhésion à l'antenne emploi sont très élevés au regard des données nationales en la matière[59], s'établissant entre 79,5% et 92,6%.

Tableau 4 : Les taux d'adhésion aux cellules de reclassement

	Nombre de personnes concernées par le plan social	Nombre de candidats potentiels au suivi par le cabinet de reclassement	Nombre d'adhérents	Taux d'adhésion
Chaussure[60]	526	434	349	80,4%
Chaussette[61]	189	181	144	79,6%
Tuyaux[62]	216	188	174	92,6%

Au niveau du département de B*, sur 775 licenciements économiques ayant donné lieu à la mise en place d'une cellule de reclassement au cours des années 2003 et 2004 (cellules closes au 31 décembre 2004), 432 personnes (55,7%) ont adhéré à la cellule de reclassement proposée.

Selon les interlocuteurs rencontrés, le taux d'adhésion est faible quand l'un ou plusieurs des éléments suivants sont présents : pendant la procédure de plan de sauvegarde des emplois, il y a eu des conflits ou des tensions entre les salariés, ou entre les salariés et leurs représentants, certains se sentant exclus ; la cellule de reclassement a mis du temps

[57] Tüchszirer C. (2005), « Le reclassement des salariés licenciés pour motif économique : responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique ? », *Revue de l'IRES, Numéro spécial Restructurations nouveaux enjeux*, n°47, p. 157-173.
[58] Gazier B. (2004), « Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions », *Séminaire de l'IRES sur les restructurations*.
[59] Selon la DARES, 40% des salariés licenciés décide de participer à une cellule de reclassement.
[60] Le plan social de Chaussure concernait 526 salariés. Parmi celles-ci, 92 personnes ont bénéficié de solutions financées par le Fond National pour l'Emploi et n'étaient pas concernées par la cellule de reclassement : il restait donc 434 candidats potentiels au suivi par le cabinet de reclassement. Parmi celles-ci, 349 personnes ont été accompagnées par la cellule de reclassement (soit un taux d'adhésion de 80,4%): 302 ouvriers, 35 employés, techniciens, agents de maîtrise (ETAM) et 12 cadres.
[61] Dans le cas Chaussette, sur 189 personnes concernées par la fermeture de l'entreprise, 8 ayant bénéficié de mesures d'âge, 181 pouvaient potentielle adhérer à l'antenne emploi et 144 personnes y ont de fait adhéré, soit un taux d'adhésion de 79,6%.
[62] Dans le cas Tuyaux, sur les 216 personnes concernées par la fermeture des deux unités, 28 ayant bénéficié de mesures d'âge, 188 personnes étaient susceptibles d'adhérer à la cellule de reclassement. Seules 14 personnes n'ont pas participé à ses travaux, soit un taux record de 92,6% d'adhésion.

à se mettre en place et les personnes se sont déjà dispersées ; dans certains cas, les représentants du personnel ont diffusé auprès des salariés une forme de défiance à l'égard des cellules de reclassement ; ou nous dit-on, *« les personnes n'y croient pas et cherchent des solutions sans retrouver du travail »*.

A contrario, dans les trois cas étudiés, l'adhésion relative des salariés à la démarche de reclassement s'explique par la forte mobilisation des représentants du personnel, implication renforcée dans les cas Tuyaux et Chaussette par l'implication de la direction dans ces dispositifs et par le travail préliminaire de rencontres et d'entretiens du cabinet de reclassement avec les salariés licenciés, travail qui a sensibilisé ces derniers à l'intérêt d'une cellule de reclassement. Les bons taux d'adhésion observés sont ainsi attribués par les acteurs à la fois au dispositif d'information mis en place de façon précoce, mais aussi dans les cas Chaussette et Chaussure, aux qualités du responsable et des consultants de l'antenne emploi, malgré des réticences a priori des salariés.

1.7. Les modes d'intervention des prestataires des cellules de reclassement

1.7.1. Des dispositifs d'information préalable

Au-delà du principe de mise en place d'une cellule de reclassement, le moment de son installation s'avère ainsi constituer un des points importants de l'adhésion des salariés licenciés au dispositif. Par exemple, avant même la notification des licenciements, le cabinet chargé de l'animation de la cellule de reclassement des salariés de Tuyaux, a mis en place une démarche progressive d'accompagnement. Des réunions d'information ont été organisées, parfois avec des tiers (Assedic / ANPE) et un point d'accueil (Point Info Conseil) a été ouvert afin de préparer au mieux l'antenne-emploi et d'accroître ses chances de succès. En amont de la notification des licenciements, cet espace d'information et de soutien des salariés a permis de les sensibiliser à la mobilité tant interne qu'externe et d'initier le processus de reclassement en préparant les projets professionnels et les outils de recherche d'emploi. Ces premiers contacts ont permis d'aborder principalement les thèmes du congé de reclassement, du PARE, des Offres Valables de Reclassement mais également de modalités d'accompagnement du cabinet de reclassement et des opportunités d'emploi dans la sidérurgie. Outre ces sujets génériques, les projets professionnels d'une cinquantaine de personnes ont commencé à être spécifiquement abordés. De même, dans le cas Chaussette, des réunions d'information avec les responsables des cabinets de reclassement ont été organisées avant même l'issue des négociations pour présenter les dispositifs et une pré-antenne a été installée avant son ouverture complète pour répondre individuellement aux questions des salariés. Dans ces cas, cette étape préliminaire a été jugée a posteriori très intéressante par les acteurs, notamment sur le plan psychologique pour faciliter le « deuil » de l'emploi passé, mais aussi sur le plan cognitif, afin de faire évoluer les représentations quant à la démarche de reclassement et au rôle des consultants.

En outre, il apparaît dans de nombreux cas que les agents de l'ANPE et des Assedic s'efforcent – en fonction de leurs informations et de l'accès autorisé par la direction de l'entreprise – d'organiser en amont de l'ouverture d'une cellule de reclassement (par exemple, au cours de la procédure de plan social) des réunions d'information à destination des salariés.

Ces observations renforcent l'idée de la nécessité d'une intervention rapide des différents acteurs du reclassement auprès des salariés concernés, en tout cas avant la notification des licenciements, permettant à court terme de limiter les risques de dispersion de ces derniers et d'accroître la portée des informations transmises.

1.7.2. Modes d'intervention des prestataires de reclassement

Les cabinets de reclassements semblent avoir un mode d'intervention relativement standardisé, même s'ils diffèrent par la qualité de la prestation et par leur capacité à moduler leur *modus operandi* selon les contraintes contextuelles.

Dans le cas Chaussette, l'antenne emploi s'installe dans les locaux de l'entreprise, avec un consultant pour vingt-cinq salariés en situation de reclassement. Les consultants font un double travail d'accompagnement dans l'élaboration du projet professionnel et de prospection d'emplois. Le travail d'accompagnement dans l'élaboration du projet professionnel est en grande partie individualisé. Les modes de fonctionnement des cellules de reclassement semblent d'une façon générale assez « classiques », comprenant la réalisation d'un bilan professionnel, l'élaboration d'un projet professionnel, lequel peut amener à des projets/dispositifs de formation et/ou à des essais en milieu professionnel, et la prospection d'emplois.

Dans le cas Chaussure, le cabinet mène une première analyse sur les caractéristiques des salariés de Chaussure à reclasser, dont il ressort que beaucoup de salariés sont faiblement mobiles parce qu'ils ne sont détenteurs ni d'un permis de conduire, ni dotés d'un moyen de locomotion privé. Cette spécificité conduit à la décision d'ouvrir trois antennes-emploi : l'une à proximité du site de l'usine, les autres dans les deux villes proches des habitations des salariés plus éloignés. Le cabinet propose un programme d'accompagnement à la recherche d'emploi. Une première étape est collective (par groupes homogènes de douze à quatorze personnes) à travers un stage de préparation à la recherche d'emploi. A la suite de cette période collective, une étape individuelle est initiée afin de valider les projets professionnels. Des entretiens avec les consultants permettent d'approfondir le bilan, de valider les objectifs professionnels, de finaliser le *curriculum vitae* et de bâtir un plan d'action. Une fois le projet établi, vient le temps de

l'accompagnement individuel des recherches. Un suivi personnalisé est proposé afin d'étudier l'avancée de la démarche de reclassement. Dès lors qu'une offre d'emploi est détectée par le stagiaire[63] ou le consultant, des simulations à l'entretien sont organisées. La finalité première est d'éviter la multiplication des réponses négatives qui pourraient démotiver les ex-salariés. Une fois le recrutement obtenu, le suivi se poursuit pendant la période d'essai et en cas de rupture de ce contrat, le candidat peut réintégrer la cellule. En parallèle, sont créés des ateliers de dynamisation pour rebondir sur les succès des reclassés et maintenir la motivation des personnes encore à la recherche d'un emploi. Enfin, dans le cas Chaussure, on note une forte implication des représentants au sein des antennes-emplois elles-mêmes[64].

Dans le cas Tuyaux, le cabinet de reclassement a commencé la prise en charge des salariés de Tuyaux et d'EP en réalisant des formations collectives aux techniques de recherche d'emploi et des bilans d'orientation et d'évaluation pour valider le projet professionnel. Parallèlement, il a lancé une prospection sur le bassin d'emploi et plus largement sur les entreprises des deux départements A* et C*. Au cours d'une première phase, il s'est livré à une quête quantitative et généraliste avec pour principaux objectifs d'afficher les offres existantes sur le marché du travail local. Lors d'une seconde phase, la prospective a été de nature plus qualitative et spécifique, l'objectif étant de rechercher les offres d'emploi adaptées aux projets des candidats afin de pouvoir estimer l'adéquation profil/poste, préparer le candidat à l'embauche et assurer son intégration.

Au-delà, les prestataires mettent l'accent de façon importante sur l'accompagnement individualisé, et l'écoute : *« En premier lieu, il s'agit de permettre à toute personne de faire le deuil de sa situation professionnelle antérieure, et cela implique un travail d'écoute. Perdre son emploi fait souvent ressortir plein de choses chez les gens. »* Concernant les salariés de ces entreprises n'ayant pas recouru à la formation professionnelle ni à des mobilités professionnelles internes, ils insistent sur la nécessité d'aller chercher dans l'ensemble de leurs activités, y inclus non professionnelles, des activités qu'ils ne se savent pas faire, des compétences qu'ils ne se savent pas détenir. Ainsi, dans les deux cas Chaussure et Chaussette, ce travail sur la motivation, la représentation de soi et sur les compétences est particulièrement important face à des anciens salariés qui sont souvent des femmes, sans qualification, astreintes pendant des années à des tâches répétitives et qui, interrogées sur leurs compétences, répondent « *je ne sais rien faire…* ».

Ces différents éléments attestent de la nécessité d'un accompagnement individualisé dans la construction de trajectoires professionnelles à l'issue d'un licenciement collectif pour motif économique., tout en étant inscrit dans des dispositifs relevant d'une dynamique collective d'acteurs.

1.8. L'existence de commissions de suivi à géométries variables

Dans les trois cas étudiés, une commission paritaire de suivi s'est mise en place, à un rythme d'une à deux réunions par mois selon les cas, néanmoins avec des compositions et des missions variables.

1.8.1. La composition des commissions de suivi : des géométries variables

Si dans les trois cas, une commission de suivi paritaire a été créée au démarrage du travail du prestataire de reclassement, leur composition est variable selon les cas.

Dans les cas Chaussette et Tuyaux, la commission de suivi a été présidée par un représentant de la direction. Dans le cas Chaussure, l'originalité principale réside dans la présidence de cette commission qui a été confiée à des représentants des salariés : dans un premier temps, la syndicaliste la plus emblématique du conflit lié à la restructuration puis, dans un second temps, un autre membre combatif du Comité d'Entreprise. Or, si les représentants des salariés ayant été à l'origine du choix du cabinet de reclassement revendiquaient une prétention qu'ils estimaient légitime à contrôler les activités du prestataire en question, leur présidence était dotée d'un pouvoir limité puisqu'ils n'étaient pas même en mesure d'exiger la communication des informations, notamment budgétaires.

D'une façon générale, les représentants du personnel, n'ont à partir du moment de la mise en œuvre du plan social, que peu de leviers d'action à leur disposition, d'autant s'il s'agit d'une fermeture d'entreprise : la procédure est achevée, et aucune forme d'intervention ne peut mener à un blocage du processus ou du fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, ils sont légitimement préoccupés par leur propre devenir ; enfin, la mise en œuvre du plan social marque irréductiblement l'achèvement de la dimension collective des salariés[65]. Nous pouvons donc estimer qu'à l'issue de la procédure, les représentants du personnel, même s'ils sont présents dans la commission de suivi et souhaitent y jouer un rôle actif, sont placés en forte situation d'asymétrie et ne disposent que de peu de marges de manœuvre.

---

[63] Dénomination empruntée pour désigner un salarié licencié adhérent à la cellule de reclassement.

[64] Selon le cahier des charges, , une équipe mixte, composée de sept consultants envoyés par le cabinet et de six anciens salariés de Chaussure, a en charge l'animation de la cellule de reclassement. Les consultants venant des rangs de Chaussure sont sélectionnés en fonction de leurs capacités relationnelles et du fait qu'ils ne sont pas contestés dans l'entreprise ou suspectés de bénéficier d'un effet d'aubaine. Formés par le cabinet, ils ont pour première fonction de faciliter les contacts avec la population en cours de reclassement.

[65] Campions-Dubernet M. et *alii* (2002), *Restructurations nouvelles donnes*, Etudes du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, soulignent ainsi une des difficultés des commissions de suivi (p. 91) : « celle de leur durée effective lorsque la communauté professionnelle que représente l'entreprise se trouve peu à peu éclatée et dispersée ».

Dans le cas Chaussette, la commission de suivi n'a pas associé d'acteur extérieur à l'entreprise hormis les consultants de l'antenne emploi[66] ; à l'inverse, dans les cas Chaussure[67] et Tuyaux[68], l'administration publique y a été représentée, même si dans ce dernier cas, le financement du plan social a été assuré principalement par l'entreprise elle-même. Dans le cas Chaussure, l'implication des pouvoirs publics dans la commission de suivi est particulièrement forte : elle s'explique à la fois par la situation de dépôt de bilan qui a débouché sur une forte participation des acteurs publics au financement du plan social et par le caractère tendu des relations entre les partenaires sociaux pendant les négociations du plan social, nécessitant la médiation fréquente de tiers publics. A l'inverse donc, dans le cas Chaussette, la DDTEFP n'est pas représentée au sein de la commission de suivi. Selon un des acteurs rencontrés, cette absence de tiers externe dans la commission de suivi a été souhaitée et demandée par la direction du groupe Textile, cette dernière ayant affirmé lors des ultimes négociations sur le plan social : *« c'est moi qui mets en œuvre, c'est moi qui supporte les responsabilités ».* Par ailleurs, comme l'indique l'inspecteur du travail, la pratique de la DDTEFP n'est que peu ici à sa présence dans les commissions de suivi, d'autant que dans ce cas, le financement de l'antenne emploi est entièrement assuré par la direction de l'entreprise.

D'une façon générale, nous pouvons noter une prise de conscience croissante concernant l'importance du suivi par les services publics de la mise en œuvre des mesures de reclassement (travail des cellules de reclassement), qui demeure pour autant aléatoire dans sa mise en œuvre. D'après les prestataires de reclassement, la mise en œuvre d'une commission de suivi est devenue automatique dans les cas de financements de l'Etat. Concernant l'implication de la DDTEFP dans ces cellules de reclassement avec financement du Fonds National de l'Emploi, les propos divergent. Il semble qu'elle en soit membre de fait mais que pour autant, sa participation effective soit aléatoire. La présence d'un tiers externe ayant capacité à intervenir comme arbitre sur le déroulement du plan social semble néanmoins essentielle.

Enfin, l'ANPE est présente depuis peu dans les commissions de suivi quand des conventions de partenariat entre l'ANPE et la société de reclassement ont été établies. Cette participation vise en premier lieu au suivi des éventuels futurs bénéficiaires, mais ne vise pas à une intervention de l'ANPE dans la qualification des « solutions identifiées » par exemple. Ainsi, dans le cas Chaussure, des représentants de l'ANPE ont été particulièrement sollicités lors des dernières réunions pour favoriser la transmission des dossiers des salariés, toujours en recherche d'emploi, des mains du prestataire privé à celles du partenaire public.

1.8.2. Les thèmes abordés lors des commissions de suivi

Dans les trois cas, les commissions de suivi se sont réunies tous les mois voire deux fois par mois, et ont débattu de l'évolution des reclassements, diversement appréciée par les parties prenantes, avec un investissement important des différentes parties prenantes, en particulier des représentants du personnel.

En premier lieu, les débats qui se déroulent dans les commissions de suivi portent sur l'état d'avancement du reclassement des salariés et sur la qualification des reclassements. En particulier, la qualification des « Offres Valables d'Emploi » et réciproquement de situations individuelles de « refus d'OVE » sont l'objet principal des discussions.

Dans le cas Chaussure, les représentants des salariés ont estimé que le nombre des contrats stables était insuffisant alors que les membres du cabinet mettaient en avant le travail progressif et la multiplication des solutions identifiées. Dans le cas Tuyaux, les représentants du personnel se sont fortement inquiétés de la (non-)rapidité du reclassement et les types de contrat à accepter. Inquiets des résultats du reclassement au cours des premiers mois du processus, certains salariés souhaitent saisir l'opportunité de signer rapidement des contrats d'intérim ou à durée déterminée, position défendue également par la direction, le représentant de l'administration du travail et les représentants syndicaux. En revanche, les représentants du cabinet de reclassement se montrent beaucoup plus réservés car ils estiment que des occasions plus stables risquent de se présenter au fil des mois : le temps a effectivement joué en leur faveur. Ainsi, si le travail de l'antenne emploi a souffert à l'origine de la méfiance des salariés, l'inquiétude sur l'état progressif des reclassements s'estompe finalement au fil des contrats signés et des mutations réalisées. Plus spécifiquement, les discussions de la commission de suivi de Tuyaux se focalisent sur la mobilité géographique et fonctionnelle en direction d'une population souvent âgée et peu encline à entendre un discours incitant à changer de métier ou de région. Ces discussions se déroulent sur fond de désaccord entre les partenaires sociaux sur la qualification interne ou externe de la mobilité, l'une et l'autre n'ouvrant pas aux même mesures d'accompagnement.

---

[66] La commission de suivi du plan social Chaussette est composée de représentants de la direction, de représentants du personnel et de consultants des deux cabinets de reclassement partenaires.

[67] La commission de suivi du plan social de Chaussure a réuni régulièrement des représentants du personnel, le chef de projet et les consultants du cabinet de reclassement, le conseiller social de l'administrateur, le Sous-préfet, le DDTEFP, l'Inspecteur du travail, des membres des ANPE concernés par la localisation des trois antennes-emplois et des représentants du personnel. Plus ponctuellement sont venus siéger des élus locaux. En revanche, les experts auprès du Comité d'Entreprise (avocat, expert-comptable) n'ont pas été invités et aucun membre de l'ancienne direction n'a participé aux travaux de la commission.

[68] Elle était composée de six parties prenantes : des représentants de la direction des deux entreprises, avec principalement le Directeur des ressources humaines de Tuyaux France, le Directeur général d'EP France, le Directeur du site de C*** ; des représentants de la société de reclassement avec principalement le responsable de projet pour le volet reclassement et le consultant chargé du développement économique (revitalisation) ; des représentants du personnel du site C*** (mais également du site de D.) ; un représentant de la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi ; un représentant de l'Agence Nationale Pour l'Emploi et un représentant des ASSEDIC.

Dans le cas Chaussette, les compte rendus ne font que peu état de divergences de points de vue ou d'inquiétudes spécifiques des représentants du personnel. Lors des réunions de la commission de suivi, chaque cas est étudié et des discussions ont lieu concernant la qualification des « offres valables d'emploi ». Ses différents membres participent activement à la commission de suivi et les réunions leur permettent d'échanger des informations et de faire des bilans intermédiaires. Ils estiment que ces réunions reposent sur une bonne transparence de l'information. Par contre, a posteriori du travail de la cellule de reclassement, les représentants du personnel estiment que la qualification des « solutions identifiées » fait débat, sans pour autant que ces interrogations étaient véritablement retranscrites dans les compte rendus de réunions.

Ces débats liés à la qualification des « Offres Valables d'Emploi », des types de mobilités, ou encore des « solutions identifiées » se retrouvent de façon récurrente dans les commissions de suivi et posent la question non seulement de la présence de tiers externes dans ces commissions, mais aussi de l'absence de critères homogènes de définition des situations de reclassement.

Outre la question du suivi des reclassements, le recours à la formation fait l'objet de débats importants dans les commissions de suivi de Chaussure et de Tuyaux, laissant apparaître des divergences. Dans le cas Chaussure, le recours à la formation faisait l'objet d'une validation du financement pour les stages longs et deux divergences sont apparues concernant ce thème. D'une part, une divergence sur l'utilisation des fonds du volet social consacrés à la formation, très faibles selon le Président (à mi-parcours de la cellule, de l'ordre de 20%), motivant de sa part la demande de transmission des chiffres précis attachés à ce poste, informations qui ne lui auraient pas été transmises. Toutefois, aucune formation motivée ne semble avoir été refusée. D'autre part, une divergence sur le niveau de remboursement des frais de déplacement engagés pour se rendre sur les lieux de la formation. Certains bénéficiaires les estimaient notoirement insuffisants et quelques exemples ont effectivement montré qu'existait une marge importante entre les dépenses réellement engagées et les sommes accordées. De même, la prise en charge des frais de déplacement et de mission liés aux actions de formation fait débat à plusieurs reprises au sein de la commission de suivi de Tuyaux, tant pour le différentiel entre le montant des forfaits accordés et les réels frais engagés par les stagiaires que pour les retards du remboursement de ces frais qui risquaient d'inciter certains salariés à cesser d'être présents.

Dans l'ensemble de ces éléments caractéristiques des plans sociaux étudiés, il ressort qu'en l'occurrence, ces derniers ne sont pas de simples « catalogues de mesures »[69], mais que s'ajoutent bien aux mesures standard de reclassement, des dispositifs de suivi, prenant la forme de commissions paritaires de suivi et permettant de qualifier ces plans de « plans de reclassement »[70]. Pour autant, nous l'avons vu, les contours, compositions et instruments de gestion des commissions de suivi appellent des précisions et des compléments pour pouvoir jouer leur rôle de « suivi décisionnaire ».

L'existence de commissions de suivi, émergente et rare il y a quelques années, semble être en voie de généralisation, du moins lorsque le service public de l'emploi intervient dans son financement. Le suivi du travail des cellules de reclassement par des acteurs du service public de l'emploi, en tant que tiers externe à la relation entre direction et représentants du personnel, reste néanmoins aléatoire en n'étant pas totalement institutionnalisé. En parallèle, de nombreuses restructurations avec licenciements donnent lieu à la mise en œuvre de mesures de reclassement sans financement public, parfois motivées justement par le souhait de ne pas voir l'Etat s'immiscer dans ces pratiques : dans ces cas, les informations concernant l'existence d'une commission de suivi et le travail de l'antenne emploi ne sont pas transmises aux acteurs du service public de l'emploi.

Derrière les modes de fonctionnement des commissions de suivi des trois cas étudiés, plusieurs points méritent d'être soulignés :

- Comme l'ont souligné F. Bruggeman et *alii*[71], l'existence d'une commission de suivi constitue un gage de la mise en œuvre effective des modalités d'accompagnement des salariés définies dans un plan social. A l'inverse, comme le montre O. Mazade suite à l'étude du fonctionnement des cellules de reclassement de Metaleurop et des Houillères du Nord[72], ni le contenu du plan social, ni le cahier des charges ne semblent en mesure d'exercer un contrôle suffisant sur ce qui est réellement pratiqué dans les cellules de reclassement.
- Néanmoins, le caractère effectif de la commission de suivi en tant qu'organe décisionnaire pouvant influer sur le travail du prestataire de reclassement dépend à la fois de la composition de la commission et des pouvoirs attribués a priori à ses différents membres. Autrement dit, la mise en œuvre d'une commission de suivi paritaire et décisionnaire implique que sa composition, ses missions, et les voies de recours éventuelles soient définies dans le texte du plan social.
- Au-delà, dans de nombreuses configurations, une fois la procédure d'information-consultation du plan social achevée, l'éventuel rapport de forces créé par les représentants du personnel s'atténue, surtout si le plan social

[69] Colin T. (2001), « Est-il possible de négocier l'emploi dans l'entreprise ? », in G. Schmidt, *La gestion des sureffectifs*, Economica.
[70] Bruggeman F., Lapôtre M., Paucard D., Thobois P. (2002), *Plans sociaux : conception, suivi, évaluation*, Rapport d'étude pour la DARES.
[71] Bruggeman F., Lapôtre M., Paucard D., Thobois P. (2002), *op. cité*.
[72] Mazade O. (2005), « Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage. Le cas de Metaleurop et des Houillères du Nord », *Revue de l'IRES, Numéro Spécial Restructurations, nouveaux enjeux*, n°47, p. 195-214.

concerne la fermeture d'un établissement, et a fortiori, la fermeture d'une entreprise. Cet aspect légitime spécifiquement l'intervention d'acteurs publics comme garants de la mise en œuvre effective des contenus du plan social.

2. DES RESULTATS DES DISPOSITIFS DE RECLASSEMENT QUI FONT DEBAT

Les résultats des dispositifs de reclassement peuvent être évalués, en première lecture, par la comparaison des taux de reclassement et des taux de solutions identifiées à l'issue du travail des antennes-emploi (2.1.1.). En second lieu se pose la question, sur laquelle nous ne disposons malheureusement que de peu d'éléments, de la trajectoire professionnelle des salariés licenciés (2.1.2.). Néanmoins, ces éléments permettent de mettre en exergue un certain nombre de facteurs dans la réussite ou dans l'échec des dispositifs de reclassement (2.1.3.).

Au-delà, les entretiens menés plusieurs mois après la clôture des antennes-emploi attestent du fait que le débat sur les résultats produits par ces dispositifs n'est pas clos, amenant à en reconsidérer les critères d'évaluation (2.2.).

2.1. Les résultats des cellules de reclassement

2.1.1. Taux de reclassement et taux de solutions identifiées

Dans les trois cas étudiés, les résultats des cellules de reclassement en termes de taux de reclassement et de taux de solutions identifiées font apparaître pour un cas (Chaussure), des résultats similaires à la moyenne nationale, et pour les deux autres cas, des résultats nettement supérieurs.

Tableau 5 : Taux de solutions identifiées et taux de reclassement dans les cas étudiés

	Taux de solutions identifiées	Taux de reclassement
Chaussure (2002-2003)	72%	50,7%
Chaussette (2002-2003)	94,44%	62,5%
Tuyaux (2004-2005)	95%	78,6%
Département B* (2003-2004)	64,48%	38,4% (sans formations longues) et 47,9% (avec formations longues)
France (2003)	NR	50,6%

Confronté aux chiffres produits par la DARES à l'occasion des fins de cellules intervenues en 2003[73], le taux de reclassement obtenu dans le cas Chaussure (50,7%) est équivalent au taux moyen atteint par les cellules conventionnées (50,6%), et légèrement inférieur à celui des industries du cuir et de la chaussure (51.8%).

Dans le cas Chaussette, le « taux de reclassement effectif » annoncé à l'issue du travail de l'antenne emploi (Taux de solutions identifiées / Effectif Antenne Emploi) est de 94,44% en juillet 2003 : il s'agit en fait d'un « taux de solutions identifiées ». Si le taux de solutions identifiées s'élève à 94,44%, le « taux de reclassement » tel qu'il serait calculé par la DDTEFP de B* (création d'entreprise, CDI, CDD ou intérim > 6 mois, formation longue) s'élève à un peu plus de 70% des personnes adhérentes à l'antenne emploi, et le taux de reclassement dans l'emploi stricto *sensus* (création d'entreprise, CDI, CDD ou intérim > 6 mois) s'élève à 62,5%. Même s'il est moins important que le « taux de solutions identifiées » annoncé, ce taux de reclassement reste nettement plus élevé que les moyennes de taux de reclassement des antennes emploi du bassin et du secteur au cours des années 2003 et 2004 (38,4% sans les formations longues et un peu moins de 50% en intégrant les formations longues dans le calcul du taux de reclassement).

De même, dans le cas Tuyaux, le cabinet de reclassement est en mesure d'afficher un taux de solutions finalisées de près de 95%. Le taux de reclassement dans l'emploi est de 78,6 %. Bien que ces chiffres datent de 2005, ils peuvent être mis en regard de ceux diffusés par la DARES[74]. Dès lors, on peut remarquer que le taux de reclassement obtenu dans ce cas est très supérieur au taux moyen atteint par les cellules conventionnées.

Les écarts entre les « taux de solutions identifiées » et les « taux de reclassement » sont généralement constitués soit de cas de « refus d'OVE » soit de « projets de vie ». Concernant les refus d'OVE, la qualification de ce chiffre de solutions identifiées renvoie à nouveau à l'enjeu de la constitution de la commission de suivi en tant qu'organe permettant de valider ces configurations et pose directement la question de la définition des conditions de validation d'un « refus d'OVE ». Concernant les « projets de vie », dans le cas Chaussette, cette dénomination recouvre des réalités très

[73] Bobbio M. (2005), « Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations depuis 2003 », *DARES-PSPI n°19-2*, Mai.
[74] Bobbio M. (2005), *op. cité*.

différentes, telles que des situations de « 160 trimestres », de maladie de longue durée ou de congé parental. En ce sens, le « taux de solutions identifiées » désigne bien la validation du travail réalisé par le prestataire de reclassement et le « taux de reclassement » permet lui d'évaluer les situations de retour à l'emploi des salariés licenciés. Néanmoins, selon les cas, les « taux de reclassement » sont eux-mêmes calculés à partir de conventions différentes, selon qu'ils intègrent ou non les personnes en formation longue.

Ainsi, les « taux de reclassement » (renvoyant à un reclassement dans l'emploi) et a fortiori les « taux de solutions identifiées » recouvrent des réalités de trajectoires professionnelles et de pratiques de « reclassement » très différentes et variables, sans qu'une norme d'évaluation soit pour l'heure déterminée et partagée de façon homogène.

2.1.2. Les types d'emploi et de trajectoires professionnelles des salariés licenciés

Dans le cas Tuyaux, une majorité de salariés a été reclassée dans des unités de production sidérurgique ou métallurgique appartenant au groupe européen, actionnaire de Tuyaux, du fait d'une qualification adéquate mais aussi des possibilités de mobilité interne qui se sont ouvertes pendant le fonctionnement de l'antenne-emploi. La moitié des activités créées par les anciens salariés de Tuyaux relève également du service à l'industrie métallurgique : le reclassement s'est donc principalement effectué au sein du même secteur.

A l'inverse, dans les cas Chaussure et Chaussette, le retour à l'emploi s'est effectué en grande partie par des reclassements dans de nouveaux secteurs d'activité. Dans le cas Chaussure, les pourvoyeurs d'emplois se sont révélés être principalement les services techniques et la maintenance (24%), le transport et la logistique (23%), le commerce et le tertiaire (26%), le secteur sanitaire et social (9%). Pour autant, rien n'atteste du fait qu'il s'agit de réelles reconversions professionnelles telles que les définit O. Mazade[75], où l'individu peut « considérer la situation présente comme un espace d'identification et d'investissement de soi », mais au contraire, « d'une accommodation ».

Tableau 6 : Détail des taux de reclassement

	Reclassement	CDI	CDD	Intérim	Création Ent.	Formation
Chaussure (2003)	50.7%	29.23%	15.19%	4.58%	1.72%	6.01%
Chaussette (2003)	62,5%	34,7%	23,6%		4,16%	7,6%
Tuyaux	78,6%	67,05%	2,31%	1,16%	8,09%	2,31%
DARES (2003)	50.6%	24.4%	13.4%	10.8%	2.7%	7.7%

Selon les prestataires de reclassement, plusieurs types de trajectoires professionnelles sont identifiés de façon empirique concernant les salariés licenciés du textile dans B* :

- Un faible retour dans la filière textile, avec des personnes ayant connu à plusieurs reprises des licenciements dans le secteur textile.
- Quand les salariés licenciés du textile trouvent une solution durable, cela peut être soit dans les métiers paramédicaux suite à une formation longue, soit par exemple dans les transports routiers et la logistique.
- Pour nombre d'entre eux, ils travaillent ponctuellement dans des emplois saisonniers de l'agroalimentaire (sucrerie par exemple).
- Pour nombre d'entre eux, souvent les plus âgés, ils sont soit en attente de la retraite, soit en AER, soit en demande de COTOREP.
- Seul l'un des interlocuteurs mentionne des reconversions vers des centres d'appel.
- Enfin, quelques cas de reconversion remarquable sont mis en avant, attestant de la capacité de certaines personnes à se réinvestir dans un nouveau projet.

En outre, les différentes personnes rencontrées soulignent une augmentation récente dans les bassins d'emploi touchés par les restructurations du textile, du nombre de chômeurs de longue durée et de bénéficiaires du Revenu Minimum d'Insertion, concernant spécifiquement des femmes.

Par ailleurs, les salariés licenciés du textile, et en particulier les femmes de plus de 45 ans, sont décrits de façon très récurrente dans les discours des personnes rencontrées comme « fatigués de travailler », avec parfois la désignation plus

[75] Mazade O. (2004), « Les reconversions professionnelles sont-elles possibles ? », *Humanisme et entreprise*, n°264, p. 81-95.

ou moins explicite de trappes à inactivité. Simultanément, certains mettent en valeur les ressources ainsi gâchées et les rôles « familiaux » ou « citoyens » non valorisés chez ces « dames du textile ».

Dans ce contexte, l'accompagnement des personnes licenciées dans le cadre de restructurations du textile ne s'arrête pas à l'issue d'un éventuel dispositif de reclassement : dans B*, l'ANPE met des moyens en œuvre pour poursuivre cet accompagnement qui selon elle, nécessite des mesures spécifiques du fait à la fois des spécificités de ces demandeurs d'emploi, mais aussi de leur proportion importante dans le chômage de longue durée du département. Dans cette perspective, le service public de l'emploi a mis en place une plate-forme d'évaluations des compétences et s'apprête au moment de l'étude (printemps 2005), à appliquer la Convention de Reclassement Personnalisée issue de la Loi de Cohésion Sociale.

2.1.3. Analyse des différences de résultats selon les cas

Dans le cas Chaussure, les engagements de 80% de reclassement n'ont pas été atteints. Les justifications du cabinet de reclassement s'organisent principalement autour de trois facteurs : un marché de l'emploi très faiblement porteur lors de certains trimestres ; la population à reclasser particulièrement peu qualifiée, peu habituée à l'autonomie et peu encline à la mobilité ; un bassin d'emploi enclavé subissant pendant la même période d'autres fermetures. Le directeur du cabinet de reclassement souhaite ainsi nuancer les critiques portées sur les résultats obtenus en indiquant que le résultat s'explique par les caractéristiques handicapantes dont souffraient les salariés de Chaussure :

- près de quarante personnes ne relèvent pas du reclassement mais des services des assistantes sociales car ils souffrent d'alcoolisme, de problèmes psychologiques, d'illettrisme, … : « *le métier du cabinet est le reclassement, non l'assistanat des cas sociaux* » ;
- les salariés à reclasser sont essentiellement des ouvriers qui, pour beaucoup d'entre eux, ont un seul métier de faible niveau de qualification, même s'il existe une polyvalence partielle et que le travail de quelques ateliers sur des produits de hauts de gamme réalisés pour la sous-traitance est un indice de compétences. De plus, ces personnes n'ont pas eu de formation pour préserver leur employabilité ou faciliter le transfert de leurs compétences ;
- la dépendance psychologique et le deuil. Les salariés sont issus d'un « *système qui les prenait en charge* », ce qui les rend spontanément faiblement autonomes. Cette caractéristique a des répercussions sur leur attachement au territoire : ils ont « *des blocages psychologiques, notamment en ce qui concerne la mobilité* ». Plus globalement, beaucoup de salariés arrivent d'autant plus choqués à l'antenne emploi que, s'ils avaient conscience que le site n'allait pas bien, ils n'imaginaient pas qu'un dépôt de bilan était possible car ils estimaient impensable que la famille fondatrice puisse les abandonner. Le deuil est d'autant plus difficile à faire pour ce type de population[76].
- Notons en outre que le plan social est intervenu dans une zone rurale, ce qui semble défavoriser le reclassement[77].

Nous pouvons retrouver dans ces justifications le poids de l'histoire de cette entreprise, soit la trace des pratiques antérieures de gestion des ressources humaines « paternalistes », valorisant la fixation de main-d'œuvre. Dans ce contexte, il apparaît que l'injonction de mobilité professionnelle adressée aux salariés licenciés est en dissonance avec les injonctions antérieures de stabilité voire d'asservissement, et fait figure d'injonction paradoxante.

De la même façon, les salariés du textile de B* sont décrits par tous comme étant « travailleurs », « performants », réalisant un travail « de qualité », mais peu formés (niveau de qualification initial et accès antérieur à la formation continue). Dès lors, selon ces acteurs, les « qualités » de ces personnes sont soit inadéquates par rapport aux exigences du marché du travail, soit insuffisamment valorisées et impliquant de construire des passerelles entre métiers et entre secteurs d'activités. Plusieurs interlocuteurs ont souligné le fait que le poste dans une usine textile « marque » les individus, diminuant ainsi leurs capacités de changement d'emploi, impliquant un changement important de contexte de travail. Pour d'autres, c'est bien le système paternaliste qui a prévalu dans nombre d'entreprises textiles qui constitue un handicap majeur pour ces personnes, peu préparées à la mobilité avec initiative personnelle.

Toutefois, dans le cas Chaussure, il apparaît que les résultats auraient sans doute pu être améliorés si l'équipe des consultants avait été plus stable, plus expérimentée et si un interlocuteur légitime et intéressé avait pu exercer un contrôle systématique des travaux du cabinet, l'administrateur judiciaire n'ayant pas d'intérêt direct dans l'affaire, et se refusant à jouer ce rôle.

Pourtant inscrite dans un bassin d'emploi de même nature, dans un secteur d'activités comparable, et dans une histoire similaire de pratiques de gestion des ressources humaines, les résultats de l'antenne emploi de Chaussette sont jugés

[76] Cependant, si la dimension psychologique est fortement présente dans le discours du responsable du cabinet et que le cahier des charges évoque la création d'un « Espace Information Conseil » pour le soutien psychologique, il ne semble pas que des outils spécifiques ou même des phases particulières d'aide au travail du deuil n'aient été mis en place.

[77] F. BRUGGEMAN, D. PAUCARD, C. TUCHSZIRER (2005), « Privé - Public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs », *Etude réalisée pour la DGEFP*, AE.DEX-IRES, p.24

comme étant bons, les raisons suivantes étant avancées : des salariés mobilisés et qui ont une bonne image dans le bassin d'emploi, une équipe de consultants qui « passe bien », un marché du travail relativement « en bon état » (avant 2003), des moyens en formation conséquents, une antenne emploi où « il y a de l'argent ». La qualité et le degré d'investissement des intervenants sont aussi évoqués à plusieurs reprises pour expliquer ce « bon bilan ». Cet investissement s'inscrit en outre en miroir de l'investissement de la direction de Chaussette : le directeur est décrit comme s'investissant personnellement dans le suivi du travail de l'antenne et comme soutenant dans la durée l'application du plan social tel qu'il a été négocié et défini. Ainsi, la dynamique collective des acteurs, révélée lors de la négociation du plan social, ainsi que son issue jugée satisfaisante par tous, semble contribuer par la suite à l'investissement individuel et collectif des acteurs dans le suivi de la mise en œuvre du plan social.

La qualité des résultats du plan social Tuyaux peut être en grande partie expliquée par la convergence de trois facteurs. Tout d'abord, le marché de l'acier est devenu plus favorable pendant la période de reclassement. Cette situation a offert des marges de manœuvre en terme d'emploi aux groupes actionnaires, ce qui a permis de convaincre certaines entités de ce groupe, géographiquement proches, du bien-fondé de l'embauche de personnes en fin de carrière et qui arriveraient à l'âge de la retraite lors de la fermeture programmée de ces mêmes entités. Ainsi, la possibilité de construction de mobilités internes a été un facteur décisif du reclassement des salariés licenciés. Ensuite, la position spécifique du cabinet de reclassement (sa création a été liée aux grandes restructurations menées au cours des années quatre-vingts) lui confère dans ce secteur une expertise en terme de connaissance des métiers et des réseaux à mobiliser pour détecter des emplois. Enfin, l'engagement de l'ensemble des parties prenantes dans le processus : un pilotage fort de la direction de l'entreprise mais également une implication des représentants du personnel qui ont activement participé à la vie de la cellule de reclassement et ont entamé une démarche partenariale (et non d'opposition systématique) lors des réunions de commission de suivi, sans oublier la présence systématique des représentants de l'Etat (DDTEFP et ANPE).

Ainsi, les bons résultats en termes de reclassement de ces deux plans sociaux semblent expliqués au moins en partie à la fois par des facteurs exogènes (état du marché du travail dans les emplois concernés, histoire des pratiques de gestion des ressources humaines, possibilités réelles de reclassements internes) et par des facteurs endogènes (implication des acteurs, qualité du cabinet de reclassement et surtout de l'équipe de consultants[78]) aux dispositifs eux-mêmes. La dimension de l'engagement de l'ensemble des parties prenantes (direction et représentants des salariés, mais aussi consultants, experts auprès du CE, acteurs administratifs locaux, etc.) dans le processus de reclassement (avec une présence de l'Etat dans le cas Tuyaux et en son absence dans le cas Chaussette) ressort de façon particulièrement importante dans l'analyse des « bons résultats » de ces deux plans sociaux. De même, M. Campinos-Dubernet[79] analyse le caractère « réussi » de la fermeture du site de Sanifrance à Fresnay-sur-Sarthe comme relevant de « la construction d'un compromis entre les principaux acteurs, qui sont parvenus à construire un accord donnant-donnant ».

En outre dans les deux cas Chaussette et Tuyaux, le rôle de l'actionnaire principal, soucieux d'une « restructuration exemplaire », peut être souligné. Ainsi, dans le cas Chaussette, ces dimensions semblent permettre de limiter le poids de l'histoire.

Enfin, les résultats enregistrés par les cellules de reclassement conventionnées dans l'ensemble du département de B* en 2003 et 2004 permettent de mettre en exergue les éléments d'analyse suivants : les taux les plus faibles de reclassement se retrouvent dans les cas d'entreprises ayant connu une liquidation judiciaire ou un redressement judiciaire ; la durée du dispositif ne semble pas systématiquement corrélée aux résultats obtenus ; le meilleur « résultat » est obtenu dans une grande entreprise dans laquelle il nous est dit qu'il y a eu beaucoup de consultations des représentants du personnel, avec étude d'une alternative économique, concernant une entreprise qui maintient des activités sur le territoire malgré une décision de délocalisation partielle. Plusieurs types de freins au reclassement des salariés licenciés du textile sont évoqués par nos interlocuteurs : certains relèvent du contexte du bassin d'emploi, d'autres relèvent de composantes des individus, d'autres enfin sont à relier au contexte antérieur de leur relation d'emploi.

2.2. Critères d'évaluation et mise en débat des résultats

Néanmoins, ces résultats et bilans font débat. Dans le cas de Chaussette, deux ans après la clôture de l'antenne emploi, les délégués syndicaux rencontrés contestent les résultats obtenus, affirmant que des solutions ont été qualifiées comme « identifiées » de façon rapide (ex. une mission d'intérim courte qualifiée de mission d'intérim supérieure à 6 mois), et qu'aujourd'hui, de nombreuses personnes sont au chômage ou en situation précaire.

En premier lieu, nous pouvons estimer que le « taux de solutions identifiées » ne peut en effet pas être significatif pour les représentants du personnel, puisqu'il ne définit pas des solutions durables d'emploi en tant que tel ; de ce point de vue, l'affichage d'un taux s'élevant à 94,44% a pu les choquer.

---

[78] Dans leur étude, F. Bruggeman et *alii* (2002) soulignent de même l'existence de différences dans la qualité des prestations des cabinets de reclassement : « Au-delà du volume de financement engagé, la qualité du service fourni peut considérablement varier d'un prestataire à l'autre en fonction de plusieurs éléments (déontologie, connaissance du bassin d'emploi, connaissance du secteur d'activité, implication et disponibilité des consultants) ».

[79] Campinos-Dubernet M. et *alii* (2002), *op. cité*, p. 113.

D'ailleurs, c'est le chiffre de 94,44% de « taux de solutions identifiées » qui a été communiqué à l'extérieur, en particulier dans la presse locale, communication qui correspond bien à l'enjeu de sauvegarde de l'image du groupe. Cette observation renvoie au débat sur les critères d'évaluation des cellules de reclassement[80], en particulier selon qu'ils évaluent le travail de l'antenne lié au plan social déterminé par l'entreprise ou les trajectoires professionnelles dans l'emploi des salariés concernés par le licenciement. Par ailleurs, nous ne disposons pas aujourd'hui d'éléments permettant de trancher le débat ouvert par les représentants du personnel, leur perception reposant sur les contacts qu'ils ont conservés avec certains. Aucune source d'information complémentaire ne permet de compléter le bilan affiché par l'antenne emploi lors de sa clôture : nous avons fait une demande d'extraction des fichiers de l'ANPE à partir de la liste des noms des personnes concernées par le plan social, qui est en cours de traitement.

Par ailleurs, cela a été évoqué, dans le cas Chaussette, la commission de suivi ne comporte aucun tiers externe. Dans cette absence de tiers, il est en tout cas difficile de croiser plus avant les regards sur l'évaluation des résultats de l'antenne emploi en termes de reclassement, pour dépasser le « taux de solutions identifiées » d'une part et les représentations de précarité de l'emploi des salariés licenciés portées par les représentants du personnel d'autre part.

D'une façon générale, ce constat renvoie à celui fait à de nombreuses reprises d'une absence de suivi dans le temps et d'évaluation a posteriori des trajectoires professionnelles des salariés concernés par les plans sociaux[81]. Cette absence est de même relevée par l'ensemble des acteurs rencontrés, qui soulignent en outre que leur mission ou leur rôle spécifique s'achevant dans bien des cas à l'issue de la procédure, ils ne sont plus en position d'acteur du processus à partir de ce moment-là.

A contrario, les résultats obtenus par Chaussure en matière de reclassement sont inscrits dans la moyenne, relativement à ceux du secteur la même année. Pour autant, ces résultats ont été l'objet de critiques virulentes (certains journaux et magazines évoquant le chiffre de 6% pour les reclassements en CDI) qui semblent a posteriori en partie injustifiées. Ce déchaînement des critiques contre le cabinet de reclassement et la publication de chiffres aussi manifestement erronés invitent à la réflexion et permettent de poser l'hypothèse de recherche d'un nouveau bouc émissaire (en l'absence de représentants de la direction - ces derniers ayant préféré s'éclipser précocement de la scène physique et médiatique) par les salariés et leurs relais ? [82]. Certes, les engagements initiaux de 80% de reclassement n'ont pas été atteints. En revanche, le cabinet met l'accent sur le nombre de solutions identifiées et les perspectives qui s'offrent aux personnes formées ou ayant acquis de nouvelles expériences professionnelles, même si ces dernières n'ont pas été pérennisées. Les représentants des salariés sont évidemment beaucoup plus critiques et mettent l'accent sur la faiblesse du nombre des contrats à durée indéterminée. Ils marquent notamment leur étonnement concernant le décompte des solutions finalisées et principalement l'intégration des « choix personnels » (ne plus retravailler, déménager…) et des « CDD de moins de six mois » dans cette catégorie.

Nous pouvons estimer que la cellule de reclassement remplit aussi, au-delà de ses résultats en termes de reclassement, une fonction de « sas de transition » entre un collectif de travail et son éclatement, entre l'emploi conçu initialement comme sans fin et un nouvel emploi, entre un projet de vie réglé et déterminé par cet emploi antérieur et un nouveau projet à construire. Réciproquement, il ressort d'une étude récente sur les cellules de reclassement[83] que dans cette configuration, « les transitions ne se font pas massivement vers l'emploi sur la durée d'activité de la cellule », mais les reclassements sont « sensiblement supérieurs à ceux obtenus par les salariés qui ne bénéficient pas d'une cellule ». Nous pouvons ainsi émettre l'hypothèse que le travail d'accompagnement des cellules de reclassement, s'il ne produit pas de résultat immédiat, contribue à l'initiation d'une dynamique individuelle de construction des transitions professionnelles.

Dans l'ensemble de ces mécanismes, l'évaluation qui peut être portée sur les pratiques d'accompagnement des salariés licenciés pour motif économique est partielle et brute : partielle car elle ne porte que sur une petite partie des licenciements économiques, brute car elle se cantonne à la mesure de trois taux (taux d'adhésion, taux de reclassement, taux de solutions identifiées) sans apporter d'analyse qualitative ni comporter un suivi dans le temps des trajectoires des personnes concernées[84]. Dès lors, nous pouvons estimer que le « taux de reclassement » est en particulier un indicateur

---

[80] Bruggeman F. et alii, 2004, op. cité

[81] Ce point a été mis en exergue par la quasi-totalité des études récentes sur les processus de restructurations avec plans sociaux en France : Aggeri F. et Pallez F. (2002), *Les nouvelles figures de l'Etat dans les mutations industrielles*, Cahier de Recherche du Centre de Gestion Scientifique, n°20, juin ; Aubert J. P. et Beaujolin-Bellet R. (2004), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n°100, octobre, pp. 99-112 ; Beaujolin R. (1999), *Les vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Grasset / Le Monde ; Bruggeman F., Lapôtre M., Paucard D., Thobois P. (2002), *Plans sociaux : conception, suivi, évaluation*, Rapport d'étude pour la DARES ; Bruggeman F., Paucard D., Tuchszirer C. (2004), *Privé – public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs*, Etude pour la DGEFP, AE.DEX et IRES ; Cornolti C., Moulin Y., Schmidt G. (2001), « Le suivi des plans sociaux en Lorraine : réflexions autour de trois études de cas », in G. Schmidt, *La gestion des sureffectifs*, Economica ; Mallet L., Reynes B., Teyssier F., Vicens C. (1997), « A quoi servent les plans sociaux ? », *Travail et Emploi*, n° 72, pp. 79-99.

[82] Une telle hypothèse a déjà été formulée par O. Mazade (2005), « Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage », *Revue de l'IRES*, n° 47, p. 208.

[83] Bruggeman F., Paucard D., Tuchszirer C. (2004), *Privé – public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs*, Etude pour la DGEFP, AE.DEX et IRES.

[84] Dans leur étude de 2002, F. Bruggeman et alii soulignaient ainsi : « Si certains moyens, mesures, méthodes et structures sont potentiellement porteurs d'une plus grande efficacité en matière de reclassements, cette efficacité ne peut être évaluée qu'au terme du processus d'application du plan social, voire quelques temps après encore si l'on veut s'assurer de la stabilité des situations individuelles. »

très partiel de mesure des actions visant le reclassement des salariés concernés par les restructurations, et a fortiori leur éventuelle reconversion : son périmètre est restreint au regard de l'ensemble des pratiques de restructurations, ses critères font débat, et il n'est mesuré qu'en un temps, celui de la clôture du travail de la cellule de reclassement.

Pour autant, le taux de reclassement, accompagné du taux de « solutions identifiées » constituent le seul résultat tangible produit et pouvant être rendu public. Evalué à environ 50% du nombre d'adhérents aux cellules de reclassement financées par l'Etat, le « taux de reclassement » est un indicateur qui produit des résultats globalement mitigés voire décevants, dans lequel s'expriment tout à la fois – mais sans possibilité actuellement de l'analyser de façon très fine – l'état du marché du travail local, les pratiques de recrutement des entreprises, et le poids de l'histoire des pratiques de gestion de la main-d'œuvre, marquée dans le cas de ces entreprises traditionnelles, par une histoire de fixation de la main-d'œuvre et par un désinvestissement progressif dans les ressources humaines. Les différences entre les taux de reclassement des différentes cellules de reclassement semblent en outre s'expliquer au moins en partie, par la façon dont s'est déroulée la procédure de plan social, associant ou non les représentants du personnel, et par la qualité des consultants intervenant dans la cellule.

Face à ces évaluations partielles, mais néanmoins mitigées, nous pouvons alors comprendre les préférences des acteurs pour les mesures de sortie du marché du travail et en miroir, les préférences des salariés pour les indemnités supra-conventionnelles par rapport aux mesures de reclassement, dans la mesure où l'issue de ces dernières demeure incertaine. Ces résultats mitigés peuvent de même expliquer la réticence des différents acteurs à construire des outils d'évaluation complets, par crainte a priori des résultats qui en seraient produits.

Mais inversement, nous pouvons estimer que l'absence d'évaluation complète des dispositifs et des trajectoires des salariés licenciés, résumée à un taux de reclassement dont les résultats peuvent être considérés comme décevants, contribue à entretenir un sentiment partagé par tous de fatalisme.

Enfin, si depuis plusieurs années, les pratiques de reclassement ont évolué vers une prise en compte croissante des dimensions individuelles dans le reclassement, avec une individualisation de l'accompagnement. Il ressort des études ici menées, que si l'accompagnement individualisé est essentiel, il doit s'opérer dans des cadres collectivement pilotés, sans s'y substituer.

V. LES DISPOSITIFS DE REVITALISATION DE BASSIN ET DE DEVELOPPEMENT LOCAL

Les effets déstabilisateurs, pour un territoire, de la disparition d'une unité productive, autour de laquelle se structurait l'économie locale, ont été mis en exergue dès les années 1960, en particuliers dans les bassins mono-industriels où l'activité économique reposait sur quelques grands établissements. Dans un contexte où les pouvoirs publics soutenaient, voire orientaient des restructurations qu'ils considéraient comme « participant de la poursuite d'objectifs de croissance et rentabilité, passant par la rationalisation des ensembles industriels et la constitution de champions nationaux »[85], la nécessité d'intégrer une dimension territoriale dans les politiques publiques de reconversion industrielle s'est alors imposée. Cette intégration s'est traduite dans les régions fortement affectées par les restructurations des industries traditionnelles (charbonnage et sidérurgie) par la création, en 1966, d'associations pour l'expansion industrielle financées par l'Etat et les partenaires industriels. Elle s'est traduite également en 1967, par la constitution, sur l'initiative de Charbonnages de France, d'une société financière de reconversion, la Sofirem, destinée à recréer de l'activité et des emplois dans les bassins houillers[86]. Cette société fit de nombreux émules dans les années 1970 et 1980.

A cette époque, les restructurations changent de nature : à la restructuration d'industrie entière telle la sidérurgie, les chantiers navals… succèdent, de façon récurrente, des reconfigurations de périmètre d'activité pour de nombreuses entreprises industrielles confrontées à un nouvel environnement concurrentiel[87]. Comme le souligne N. Huret, « l'Etat n'a pas empêché ces entreprises de s'adapter et de se moderniser, mais il a demandé qu'elles créent autant d'emplois qu'elles en supprimaient »[88]. La croissance du nombre de sociétés de conversion s'explique par cette exigence : c'est ainsi que Elf Aquitaine a créé Sofrea, Michelin Side, Usinor Sodie, Saint-Gobain Saint-Gobain Développement, etc. Leur objectif était non seulement de recréer de l'activité dans un territoire durement affecté par les mutations économiques, mais également de diversifier ces activités pour éviter les risques liés à la mono-industrie[89]. Dans un second temps, elles ont également pu assurer à l'instar de Saint Gobain Développement, le rôle d'interface entre l'entreprise et ses territoires d'implantation[90], transformant parfois, comme le montre l'exemple de la Sodiv dans le

---

[85] Fayolle J. (2005), « Les restructurations d'hier et d'aujourd'hui : les apports d'un séminaire », *Revue de l'IRES, Numéro Spécial Restructurations, nouveaux enjeux*, n°47, p. 335-360, p. 338.

[86] De Ladoucette P. (2004), « Charbonnages de France et la société française », *Annales des Mines – Réalités Industrielles*, mai.

[87] Raveyre M. (2005), « Les restructurations : vers un état d'instabilité durable », *Revue de l'IRES, Numéro spécial Restructurations nouveaux enjeux*, n°47, p. 7-17

[88] Huret N. (2004), « Reconversion industrielle dans la France d'aujourd'hui – Outils et méthodes », *Annales des Mines – Réalités Industrielles*, mai, p. 18.

[89] Huret N. (2004), *op. cité*

[90] Azam D. (2003), « Saint-Gobain Développement ou l'art de l'interface », *Ecole de Paris du management*, juillet

bassin potassique, leur Conseil d'administration en véritable espace de discussion où se définit les stratégies de développement de leur territoire d'intervention[91].

L'évaluation des reconversions initiées par ces sociétés demeure l'objet d'études alors même que leurs activités perdurent. Leurs actions ont toutefois permis de mieux appréhender le phénomène de reconversion et de mettre en relief la distinction entre reconversion des employés, qui se rapproche de reclassement ou requalification lors d'un effort de formation, et reconversion économique d'un territoire, longtemps synonyme de réindustrialisation, et qui revêt à présent le terme de revitalisation, pour désigner une recréation d'activités sur un territoire sinistré[92].

Les restructurations touchant les secteurs en déclin ou en difficulté ayant laissé place à présent à des processus diffus et permanents d'adaptation de toutes les entreprises[93], les formes d'actions des pouvoirs publics ont également changé. Un des changements majeurs réside dans un retrait relatif des acteurs étatiques, corollaire de la forte montée en puissance des pouvoirs locaux, de la dynamique européenne qui limite les possibilités d'aides étatiques, et de la régulation croissante par le droit de l'ensemble du processus de restructuration, y compris dans sa dimension territoriale.

Après avoir intégré l'obligation pour toute entreprise lançant un plan social de tout mettre en œuvre pour assurer le reclassement des salariés concernés, le droit du travail s'est progressivement complexifié, déclinant de nombreux dispositifs de soutien à la gestion prévisionnelle des emplois, d'aide aux mutations professionnelles, de procédures dérogatoires. En 2002, la loi de modernisation sociale (modifiée par la loi de programmation pour la cohésion sociale) crée, pour les entreprises de plus de cinquante salariés procédant à des licenciements collectifs, une obligation de prendre part à des actions « de nature à permettre le développement d'activités nouvelles et à atténuer les effets de la restructuration envisagée sur les autres entreprises dans le ou les bassins d'emplois (dans lesquels celles-ci sont implantées) ». Par ailleurs, dans des bassins d'emplois affectés par les restructurations d'entreprises ne répondant pas aux conditions définies par la loi ou touchés par une « catastrophe industrielle d'ampleur nationale »[94], l'Etat peut chercher à mobiliser l'ensemble des acteurs du champ de l'emploi au travers d'un contrat de site, ou devenir donneur d'ordre en faisant appel, via une délégation de service public de conversion, à un prestataire chargé de la revitalisation des territoires concernés.

Le cadre juridique de l'action publique relative à la revitalisation des territoires ouvre ainsi un large champ des possibles quant à l'intervention des pouvoirs publics (Etat mais aussi collectivités locales) et d'acteurs privés, dessinant, selon les situations, de multiples trajectoires potentielles pour les territoires considérés. Les trois monographies étudiées présentent ainsi autant d'exemples de mobilisation de dispositifs différents et de gouvernance distincte du processus de revitalisation. Ces différences apparaissent dès la constitution de la politique locale de revitalisation (1), puis se déclinent à la fois dans les modalités qu'elle emprunte et les premières évaluations qui peuvent en être faite (2).

1. LES PROCESSUS D'EMERGENCE DES DISPOSITIFS DE REVITALISATION

Les restructurations étudiées se sont déroulées dans une période (2001-2003) où le régime juridique des revitalisations territoriales a connu d'importantes modifications. La restructuration la plus ancienne, celle du groupe Chaussure en 2001, est ainsi antérieure à la loi de modernisation sociale. Ses effets sur le bassin d'emploi dans lequel l'entreprise était située, ont toutefois été pris en compte tant dans le plan social de l'entreprise que dans l'intervention des services de l'Etat (1.1). Ces démarches de revitalisation menées parallèlement par l'entreprise mettant en œuvre un plan social et les pouvoirs publics se retrouvent dans B* où plusieurs dispositifs d'origines diverses coexistent pendant plusieurs années (1.2). Dans le bassin C**, en revanche, une procédure rationalisée, encadrée par la nouvelle législation et supervisée par l'Etat se met en place après la fermeture de Tuyaux (1.3).

1.1. Des démarches menées parallèlement par l'Etat et l'entreprise à la suite de la restructuration du groupe Chaussure

Consciente du caractère structurant de son activité pour l'économie locale, l'entreprise Chaussure HCT avait intégré dès son premier plan social (en 1997) la nécessité de contribuer à la réindustrialisation de son territoire. Le plan social précise ainsi que " *Chaussure HCT va mettre en œuvre un projet de réindustrialisation du site et de son environnement géographique. A cet effet, elle va travailler avec un Cabinet spécialisé dans la reconversion collective des sites industriels, le cabinet C-Gt. L'objectif de cette mission est d'apporter une solution collective de préservation de l'emploi par la création d'une activité industrielle sur le site même de l'entreprise Chaussure HCT et par l'essaimage d'entreprises dans ses environs* ". A cette époque, le groupe Chaussure HCT se fixe comme objectifs d'aboutir à la création de deux cents emplois dans l'environnement immédiat de la société dans les six à huit mois à venir. Toutefois, si cette volonté de contribuer à la revitalisation du territoire local est explicitement affirmée, aucune évaluation des

[91] Decker G. (2004), « Sodiv et la reconversion du bassin potassique », *Annales des Mines – Réalités Industrielles*, mai, p. 63.
[92] Thierry D. et Tuillier J.N. (2003), *Mieux vivre les restructurations – anticiper et coopérer*, Les éditions d'organisation, pp. 143-144.
[93] Aggeri F. et Pallez F. (2004), « L'Etat et les mutations industrielles », *Annales des Mines – Réalités Industrielles*, mai ; Aubert J.P. et Beaujolin-Bellet R. (2004), *op. cité*.
[94] Selon les termes de Huret N. (2004), *op. cité*

moyens engagés, comme des résultats, n'a été rendue publique par l'entreprise, et en 2001 aucune implantation d'activités économiques à proximité du site même de l'entreprise n'a été réalisée.

Les difficultés rencontrées par le principal employeur du territoire n'ont pas, dans un premier temps, provoqué de réactions des pouvoirs publics. Outre l'absence d'informations précises sur la situation financière de Chaussure HCT et sur les intentions de l'actionnaire principal (le groupe Chaussure), cette absence de réaction s'explique par le dynamisme relatif en terme d'activité de la zone d'emploi [95]; dynamisme qui devait, aux yeux des services préfectoraux, à la fois compenser les pertes d'emplois chez Chaussure et permettre de reclasser les salariés licenciés. Par ailleurs, comme le souligne un rapport du Conseil Economique et Social Régional de A[96], l'absence, au niveau local, « *de vision commune ou tout au moins partagée de l'avenir du territoire (…) accentuée par un certain nombre de divergences d'ordre politique* », a empêché la création d'une structure intercommunale capable de générer une démarche de développement local. Divisées et disposant chacune de moyens financiers insuffisants, les communes n'ont donc pu, dans un premier temps, initier un développement visant à diversifier l'activité économique et diminuer ainsi leur exposition au risque d'une forte baisse de ressources fiscales en cas de fermeture du site de Chaussure.

En juin 2001, peu après l'annonce du désengagement du groupe Chaussure de son site historique de A, le directeur de l'usine déclare publiquement que « *Chaussure prendra ses responsabilités dans le cadre légal qui lui sera imposé tant vis à vis des salariés que du territoire* ». De fait, le groupe Chaussure va déployer son intervention en faveur du territoire selon deux axes :

- il annonce être prêt à soutenir tout projet de reprise de son unité productive à la fois par le versement d'une aide financière (5,3 millions d'euros) et par un engagement de commande pluriannuelle,

- il indique réserver une enveloppe d'un montant total de 500 000 euros destinée à apporter une aide directe aux entreprises du bassin d'emploi embauchant des anciens salariés de Chaussure.

Parallèlement, les enjeux sous-jacents à cette restructuration (plus de 500 personnes licenciées, majoritairement sans qualification sur un territoire mono-industriel soudainement appauvri) entraînent de la part de l'Etat « une intervention spectaculaire », selon la typologie des modes d'action étatique définie par F. Aggeri et F. Pallez[97]. Cette intervention se traduit dès août 2001 (soit un peu plus d'un mois après l'annonce du plan social) par la création par le Préfet de Région d'un groupe de travail réunissant des représentants de l'Etat, du Conseil Régional, des Conseils Généraux de A* et C* (du fait de la position géographique du bassin de A**, situé en A* mais jouxtant C* [98]) du bassin avec pour objectif « *d'examiner les mesures mobilisables pour une redynamisation du bassin d'emploi* ». Au mois de novembre 2001, alors que le conflit social demeure fortement médiatisé, l'Etat, par la voix du Secrétaire d'Etat à l'industrie, exprime sa volonté de faire du cas Chaussure « un cas exemplaire de reconversion » et annonce la nomination d'une déléguée interministérielle chargée de veiller au suivi du plan social, au reclassement des salariés licenciés et à la reconversion du territoire [99].

Deux éléments sont à mettre en exergue dans cette intervention étatique : d'une part, les mesures annoncées (création d'un groupe de travail à la préfecture de région, nomination d'une déléguée interministérielle) se cumulent, et viennent d'ailleurs s'ajouter à une mission, toujours en cours, de revitalisation du territoire qui avait, deux auparavant, été confié par l'Etat à un cabinet spécialisé ; d'autre part, ces annonces n'étaient pas, à l'origine, accompagnées d'une mobilisation de moyens financiers supplémentaires dédiés à la reconversion du territoire. Aucun dispositif juridique spécifique (voire dérogatoire comme la région A en avait connu dans les années 80 lors de la crise de la sidérurgie) n'était également annoncé.

1.2. Une superposition de dispositifs d'origine locale et nationale dans le département B*

Deux ans avant la fermeture de Chaussette, une dizaine de cantons de B* fortement affectés par les restructurations d'entreprises textiles, avaient fait l'objet d'une attention particulière des pouvoirs publics. En 2000, l'Etat missionnait en effet une société de reconversion pour redynamiser ce secteur. La mission était programmée pour durer 4 ans, et prévoyait, outre les fonds destinés au développement économique, le financement de deux postes de consultants entièrement dédiés à cette activité. Il s'agissait, pour l'Etat, de se substituer aux entreprises dans le cas de « restructurations sans moyens » [100], les dispositifs de revitalisation territoriale étant généralement absents des plans de sauvegarde de l'emploi mis en œuvre. De ce point de vue, le cas Chaussette en 2002 constitue une exception.

Même si le devenir du site de l'usine et la question de l'incitation au redéploiement d'activités n'ont fait l'objet que de très peu de discussion lors de la procédure d'information-consultation du Comité d'entreprise sur le projet de plan

---

[95] En 2000, le taux de chômage de la zone d'emploi de A**était de 6,7%, soit deux points de moins que pour l'ensemble de A.
[96] CESR (2005), *Une nouvelle dynamique pour le bassin de A***, Rapport du CESA, 7 avril.
[97] Aggeri F. et Pallez F. (2004), « L'Etat et les mutations industrielles », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, mai.
[98] Le plan social mis en œuvre par Chaussure ayant également des conséquences sociales importantes (notamment en terme de chômage) dans le département voisin.
[99] Ces missions correspondent aux trois fonctions traditionnellement attribuées au coordinateur ou chef de projet chargé par l'Etat d'accompagner une restructuration (M. Bove, 2004).
[100] L'industrie textile de B* est en effet caractérisée par une myriade de PME et par l'absence de grands groupes au rayonnement international.

social, celui-ci comporte un volet revitalisation du territoire [101]. Cette mise en œuvre précoce de mesures de revitalisation de bassin s'explique notamment par le souci du directeur local de Chaussette de mener une restructuration exemplaire, et par la préoccupation des actionnaires de Chaussette de ne prendre aucun risque juridique pour l'avenir concernant cette fermeture. Pour autant, cette partie du plan social n'a donné lieu ni à un suivi collectif, ni à une évaluation transmise aux différentes parties prenantes. Elle a été gérée directement et uniquement par la direction de Chaussette qui a eu recours à une société de reconversion et qui semble avoir été très vigilante quant à la prestation de cette société, afin d'attester du caractère « socialement responsable » des conditions de fermeture de Chaussette.

Parallèlement, face aux résultats jugés décevants de la mission de revitalisation confiée par l'Etat à la société de réindustrialisation, et devant un accroissement sans précédent du nombre de restructurations dans le secteur textile, le Préfet décide de lancer une table ronde sur l'emploi avec tous les acteurs de ce champ (service public de l'emploi, collectivités locales, agence de développement…) qui aboutit à la signature d'un contrat de site validé par le Comité Interministériel à l'Aménagement du Territoire en mai 2003.

A partir de 2004, ce sont donc trois dispositifs de revitalisation, d'ampleur et d'origine diverses qui coexistent sur le territoire d'implantation du chaussant dans B* : la mission de la société de revitalisation dans le cadre de la Mission – Etat qui se poursuit depuis 2000, celle du prestataire à la réindustrialisation de Chaussette (confiée à la même société de revitalisation que la précédente) et le contrat de site dont la mise en oeuvre commence.

1.3. Tuyaux : un processus largement encadré par la nouvelle législation

La maison-mère de Tuyaux, acteur important du secteur sidérurgique, a développé un apprentissage spécifique en matière de réindustrialisation. Cependant, ce savoir-faire, qui lui a permis de gérer ce type de situation de manière autonome, est désormais encadré juridiquement par l'article 118 de la Loi de Modernisation Sociale selon lequel « lorsqu'elles procèdent à un licenciement collectif affectant par son ampleur, l'équilibre du ou des bassins d'emploi dans lesquels elles sont implantées, les entreprises (…) sont tenues de contribuer à la création d'activités et au développement des emplois… ».

Correspondant à ces conditions, les fermetures de Tuyaux et d'EP annoncées en 2003 appellent donc l'application de cette nouvelle disposition législative. Dans cette perspective, le préfet de C* décide de créer un comité d'orientation et de réflexion sur la réindustrialisation du bassin de C**. Ce comité, animé par le sous-préfet de C**, est composé :

- de représentants des différentes collectivités locales (Conseil Régional, Conseil Général, Communes) et des deux communautés de communes qui structurent le bassin de C**,

- du député de la circonscription,

- du représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie

- des représentants des services de l'Etat concernés par la démarche de réindustrialisation (DRIRE, SGAR, DDTEFP, Trésorerie Générale).

Il se réunit pour la première fois en juillet 2003 et décide la création, en son sein, de quatre groupes de travail chargés d'apporter un éclairage sur quatre thématiques induites par la problématique de réindustrialisation du territoire : l'emploi, le développement économique du bassin, les ressources fiscales des collectivités, la programmation des investissements publics.

Lors de sa réunion de janvier 2004, réunion élargie aux représentants des organisations syndicales représentatives du site C***, les « *Conventions entre l'Etat et l'entreprise Tuyaux (ou l'entreprise EP) dans le cadre de la réactivation du bassin d'emploi consécutive à la fermeture du site C**** » sont examinées. Signées le 6 février 2004, après validation par le comité d'orientation, ces conventions mentionnent l'objectif de contribution « *au maintien du potentiel économique local* », en participant au total à la création de 170 emplois (140 pour la convention signée par Tuyaux et 30 emplois pour celle signée par EP). Cet objectif doit être réalisé dans un délai de 36 mois suivant la signature d'une convention entre ces deux entreprises et un prestataire, auquel est déléguée la mission de développement économique local. Elles stipulent, par ailleurs, que les emplois devront prioritairement être situés dans la commune concernée, et recensent une liste d'actions à réaliser « pour susciter, accompagner, développer l'initiative locale et la création de nouvelles activités sur le territoire ». Ces deux conventions précisent encore la contribution financière des deux entreprises à la mise en œuvre de l'ensemble des actions de revitalisation. Le montant est fixé à hauteur de quatre fois la valeur mensuelle du SMIC par emploi supprimé (soit environ 175 000 €).

Pour mettre en œuvre leurs obligations de développement économique, Tuyaux et EP font appel à une société de conversion. Elles choisissent un cabinet de réindustrialisation., choix motivé par la conjugaison de trois raisons : la prestation d'animation de la cellule de reclassement des deux entreprises qu'assure ce cabinet ; son expérience dans les missions de reconversion des territoires de A affectés par la restructuration des industries métallurgiques et

[101] La procédure de plan social s'est achevée fin 2001, date à laquelle il n'existait pas encore d'obligation légale en matière de revitalisation de bassins.

sidérurgiques ; ses résultats jugés satisfaisants lors d'une précédente mission réalisée pour le groupe. La relation entre Tuyaux (et EP) et le cabinet de réindustrialisation est ainsi définie par une convention signée le 1er février 2004.

2. MODALITES ET PREMIERES EVALUATIONS DE LA REVITALISATION

Initiées dans des contextes de crises locales consécutives à l'annonce de fermetures d'employeurs importants, les démarches de revitalisation tant dans leur forme que dans leurs résultats apparaissent contingentes selon les territoires. Avec des bilans souvent mitigés en terme de création d'emplois, elles induisent néanmoins parfois une structuration territoriale (2.1) et un apprentissage de coopération interinstitutionnelle (2.2) qui créent un contexte favorable à l'émergence à moyen ou long terme à une création d'activités diversifiées, voire à court terme lorsque des instruments de développement économique de proximité ont précédemment été créés (2.3).

2.1. Une revitalisation en deux temps accompagnée par une structuration territoriale dans le bassin de A**

Au début 2002, quelques mois après l'annonce du dépôt de bilan de Chaussure, la gouvernance de la revitalisation du bassin d'emploi s'est progressivement structurée avec des réunions régulières du groupe de travail précédemment créé par le préfet de Région. Ce groupe de travail, copiloté par le préfet de Région et la déléguée interministérielle réunissait régulièrement des représentants des services de l'Etat (en particulier du SGAR [102]), des chargés de missions du CAPEA* (Comité d'Aménagement, de Promotion et d'Expansion de A*), du CAPEC* (Comité d'Aménagement, de Promotion et d'Expansion de C*) et d'AdieA (Agence pour le Développement des Investissements Extérieurs en A) [103]. En décembre 2003, deux ans après le lancement de cette démarche, alors que la mission de la déléguée interministérielle touchait à sa fin, l'objectif de faire de Chaussure « un cas exemplaire de reconversion » n'a pas engendré, selon les termes d'un rapport du Conseil Economique et Social régional de A (2005, p.6), « la dynamique escomptée », si bien que la mission de reconversion apparaît « sans résultats réellement tangibles », l'obtention de la défiscalisation des aides de Chaussure devant accompagner la création d'emplois dans le territoire constituant la principale avancée.

En fait, selon plusieurs membres du groupe de travail précédemment décrit, l'absence d'incitation financière à tout investissement dans le bassin d'emploi conjuguée à l'inéligibilité de ce territoire à la P.A.T (prime d'aménagement du territoire) [104], l'absence également d'une structure économique de proximité destinée en particulier à soutenir le développement endogène local, l'éloignement du site Chaussure ainsi que l'occupation par le repreneur de ses parties les plus valorisables du site ont été des obstacles majeurs à la revitalisation du territoire. Par ailleurs, concernant la valorisation de l'ensemble du site précédemment occupé par Chaussure, le Préfet de Région a pris en 2002 deux arrêtés successifs visant à contraindre le liquidateur judiciaire de prendre en charge le lancement d'une étude des sols et la remise en état du site, mais l'étude n'était pas encore lancée en 2003. Seule l'annonce du lancement d'une étude préalable à l'implantation, sur ce territoire, d'un Center Parcs par le groupe Pierre et Vacances, projet pouvant créer potentiellement 700 emplois à l'horizon 2005-2006, constituait une nouvelle perspective de développement économique.

Toutefois, les progrès réalisés en terme de structuration du territoire permettent de nuancer le bilan. Après les élections municipales de 2001, et à la suite du bouleversement économique et social au niveau local provoqué par le plan social de Chaussure, la dynamique intercommunale a en effet été relancée : à la fin de l'année 2003, l'ensemble du bassin d'emploi de A** est totalement couvert par sept communautés de communes [105], qui se sont fédérées au sein d'une structure associative, le Pays de A**, après avoir toutes signé en novembre 2003 la Charte d'aménagement et de développement du pays de A**.

En juin 2004, confronté aux résultats qualifiés de décevants par les acteurs socio-économiques, aux critiques des élus locaux qui estiment avoir été insuffisamment informés de la démarche de revitalisation de leur territoire, et face à l'annonce du dépôt de bilan du repreneur de Chaussure (qui représentait encore plus de deux cents emplois), le Préfet de Région décide de relancer la démarche de revitalisation en transformant le groupe de travail précédemment créé en

---

[102] Secrétariat général à l'action régionale (service rattaché au préfet de Région)

[103] Les comités d'aménagement, de promotion et d'expansion sont des structures associatives, financées majoritairement par les Conseils Généraux, qui réunissent l'essentiel des acteurs du développement départemental (Conseil général, structures intercommunales, acteurs socio-économiques et universités). De même, ADIEA est une association, financées majoritairement par le Conseil Régional, qui regroupe les principaux acteurs économiques de la région A et constitue le correspondant local de la DATAR et de l'AFII (agence française des investissements internationaux). Dans ce groupe de travail, les chargés de missions des CAPEC* se chargèrent du développement endogène et exogène au niveau national, alors que ceux d'ADIEA se focalisèrent sur la prospection à l'internationale.

[104] Comme cela fut précédemment précisé, la nomination d'une déléguée interministérielle, en charge notamment de la reconversion, n'a pas été accompagnée par l'attribution de moyens financiers spécifiquement dédiés à la revitalisation du territoire. Par ailleurs, en dépit d'une forte croissance du chômage (près de 20%) entre 2001 et 2002, consécutive au plan social de Chaussure, ce taux demeure dans la zone d'emploi de A** inférieur en 2002 et 2003 aux moyennes départementales et régionales, rendant impossible l'éligibilité de ce territoire à la prime d'aménagement du territoire.

[105] Les communautés de communes, en tant qu'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre, constituent l'une des formes les plus intégrées de l'intercommunalité. L'ultime étape d'intégration communautaire, dans le cadre juridique actuelle, serait l'instauration d'une taxe professionnelle unique sur l'ensemble du territoire de chaque communauté de communes. En dépit des incitations du sous-préfet de l'arrondissement, cette étape n'a pas été franchie en 2005.

comité de suivi et en lui adjoignant un comité de pilotage rassemblant les représentants des services de l'Etat, du Conseil Régional, du Conseil général, mais aussi des intercommunalités, des syndicats et du Conseil Economique et Social Régional [106]. Parallèlement, en août 2004, le Ministère de l'Economie et des Finances annonce que le bassin de A** est retenu parmi les trois territoires pour lesquels une société de reconversion se voit attribuer une mission de revitalisation. Le cahier des charges de cette société prévoit la création d'un minimum de 250 emplois pérennes sur une période de 36 mois.

Peu après cette annonce, le comité de pilotage, mis en place par le préfet, adopte un plan de revitalisation du bassin de A** (élaboré par le SGAR), qui se décline selon quatre axes principaux :

- anticiper les défaillances d'entreprises en s'appuyant sur le CODEFI [107],

- renforcer la coordination des multiples acteurs publics qui interviennent dans le champ du développement économique,

- développer l'offre de formation sur le bassin[108],

- superviser les actions de la société de reconversion missionnée par l'Etat. Dans cette perspective, le Conseil Régional et le Conseil Général de A* s'engagent à financer conjointement le coût de fonctionnement de cette mission (à hauteur de 500 000 euros chacun), alors que l'Etat a mis en place un fond d'intervention destiné à financer la création d'emplois nouveaux à hauteur 6.000 euros par emploi créé [109].

Dans le cadre de mission de revitalisation, la société de reconversion s'engage, en s'appuyant sur le CAPEA* et ADIEA :

- à lancer une démarche de prospection à l'échelle nationale et internationale, afin de favoriser l'implantation de projets industriels structurants ;

- à accompagner les projets locaux de développement économique en utilisant les fonds d'Etat pour subventionner des investissements industriels et pour accorder des prêts à taux bonifiés.

Durant l'année 2004, la montée en puissance des collectivités locales dans le domaine du développement économique s'est parallèlement poursuivie : le Pays de Sarrebourg s'est doté d'un agent de développement à l'automne 2004, la Communauté regroupant les communes de ce territoire a construit une pépinière d'entreprise, et une plate-forme d'initiative locale [110] a également vu le jour. En deux ans, les collectivités locales ont ainsi réussi à pallier l'absence d'instruments de développement de proximité qui était, fin 2003, identifiée comme un obstacle à la revitalisation du bassin.

C'est donc dans un contexte institutionnel beaucoup plus favorable qu'à celui qui existait fin 2001, et avec des moyens fortement accrus que commence au début 2005 la seconde démarche de revitalisation du pays deA**. Concernant le site même du groupe Chaussure, il était, à cette époque, toujours occupé par le repreneur, et l'implantation d'autres activités demeure suspendue aux résultats de l'étude relative à une éventuelle pollution des sols qui a été lancée en 2004. Enfin, la perspective d'une installation d'un Center Parcs de la société Pierre et Vacances reste d'actualité, mais l'échéance des investissements a été repoussée à l'horizon 2009-2010.

2.2. Une dynamique induite par une démarche globale dans le département B*

Le plus ancien dispositif de revitalisation à l'œuvre dans le bassin B** (la Mission – Etat) renvoyait fondamentalement à une procédure d'octroi de prêts bonifiés [111], le montant du prêt étant subordonné au nombre d'emplois prévus à 3 ans par l'entreprise éligible. Les demandes de ces dernières sont évaluées par la société de reconversion qui les présente à titre consultatif au préfet, et qui assure également le contrôle a posteriori des emplois créés [112]. L'ensemble des prestations est ensuite résumé dans un rapport semestriel remis au préfet. Initialement prévu pour durer 5 ans, la mission

[106] Cette initiative est saluée par les acteurs locaux et ceux-ci assistent régulièrement aux réunions de ce comité de pilotage.
[107] Dans chaque département a été instauré un comité départemental pour l'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) présidé par le Préfet, avec comme vice-Président le trésorier-payeur général, et réunissant : le directeur de la Banque de France, le directeur de l'URSSAF, le représentant du Gouvernement, le directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, le directeur régional de la concurrence et la consommation et de la répression des fraudes, le directeur des services fiscaux, le directeur interdépartemental de l'industrie. Ce comité a pour vocation d'examiner les problèmes spécifiques de financement rencontrés par les entreprises dont l'effectif ne dépasse pas deux cent cinquante salariés. Le CORRI (comité régional de restructuration industriel) est quant à lui compétent pour les entreprises ayant entre 250 et 400 salariés. Au-delà de cet effectif, le CIRI (comité interministériel de restructuration industrielle) est alerté.
[108] Un coordinateur emploi-formation de la DDTEFP a été récemment été nommé à plein temps sur le bassin de A** afin de contribuer à ce développement.
[109] Ce fond est en fait abondé par la société Vivendi, à la suite d'un accord fiscal passé par cette entreprise avec le Ministère de l'économie et des finances en août 2004.
[110] Les plateformes d'initiatives locales sont des associations disposant d'un fond abondé par les collectivités locales, la Caisse des dépôts et des entreprises locales (notamment bancaires) et qui soutiennent les créateurs d'entreprises par un prêt d'honneur.
[111] Il s'agit de prêts à taux réduits (3,5 à 4,25% net) sans garantie qui s'étalent sur une durée de 3 à 7 ans.
[112] La rémunération de la société de conversion est liée non pas au nombre de prêts accordés, mais au nombre d'emplois créés.

de la société de reconversion a été prolongée d'un semestre (jusqu'en juin 2005) à la demande, semble-t-il, d'élus du territoire.

En 2002, au dispositif géré par la Mission-Etat s'ajoute notamment celui prévu par le volet revitalisation du plan social de Chaussette. Cette entreprise missionne en effet la même société de reconversion avec comme objectif la création de 100 emplois en 2 ans. La convention reprend les mêmes modalités (attribution de prêts bonifiés à partir d'un fond abondé par Chaussette) et la même zone géographique que celles précédemment définies dans la Mission – Etat. Ce dispositif est similaire à ceux mis en œuvre dans de nombreux bassins durement affectés par les mutations économiques, mais sa déclinaison s'en distingue par l'implication personnelle du directeur de Chaussette, comme le souligne un des responsables de la société de reconversion, *« Dans le cas Chaussette, c'est toujours le directeur qui a eu le dernier mot. (Il) a demandé à rencontrer tous les chefs d'entreprise : cela n'existe pas sur d'autres contrats. Pour lui, il faut que ce soit un beau projet, solide, avec une belle image. On va sur des projets de 20-25 personnes* ». A l'échéance de la date prévue par la convention, deux dossiers avaient été retenus. La mission a alors été poursuivie au cours de l'année 2004, aboutissant au total au soutien de trois dossiers correspondant à la création de 63 emplois dans le secteur industriel.

Ces emplois n'ont toutefois pas été créés sur le site même de l'usine Chaussette, les coûts de dépollution évalués à plusieurs millions d'euros représentant un obstacle quasi-insurmontable. Sur cette problématique, le rapport de force entre l'entreprise et les acteurs administratifs est assez similaire à celui observé lors de la négociation du contenu du plan social : comme les représentants du personnel sur la question du reclassement, les services de l'Etat cherchent à placer le groupe Textile, propriétaire de Chaussette, face à ses responsabilités juridiques en brandissant le risque de poursuites judiciaires ; d'un autre côté, le groupe Textile souhaite éviter ce risque tout en maîtrisant les coûts liés. En 2005, plus de deux ans après la fermeture de Chaussette, la question de la dépollution du site n'est toujours pas réglée et continue à générer des négociations multiples entre les services de l'Etat les collectivités locales et le groupe Textile.

L'année 2005 voit également la fin de la Mission-Etat et les premiers bilans critiques de la part d'acteurs locaux, « *ils avaient une mission nationale, sans aucun lien hiérarchique avec le territoire, et la collaboration a été difficile. Paris n'a pas posé de question sur ce qu'ils faisaient : pas de bilan, sans véritable demandeur, sans maître d'ouvrage, sans suivi ni contrôle. Personne n'était responsable vis-à-vis de personne* ». Un autre surenchérit : « *Cette mission a produit peu de résultats. Les bilans sont faibles ; ils travaillaient tout seuls, et pas avec les acteurs locaux* ». Outre l'absence d'implication des élus locaux, la superposition des dispositifs (national avec la Mission – Etat et locale avec la revitalisation financée par Chaussette) est dénoncée : « *c'est une situation paradoxale : la mission nationale et les missions privées se superposent. (…) Au bilan, ils affichent 500 emplois de créés… sachant que certains sont comptés plusieurs fois* ». Ici, la superposition de dispositifs privés et publics semble créer une situation de tensions entre les acteurs, la société de réindustrialisation prenant de fait le risque d'empiéter sur les zones et modes d'intervention des autres acteurs locaux en charge du développement économique[113]. Ces observations posent la question du rôle de coordination d'acteurs administratifs locaux : en effet, face à cette incontournable diversité des démarches et des acteurs du développement local, une telle coordination ressort comme une condition d'atténuation de guerres de territoires d'intervention.

L'échéance de la fin de la mission nationale de la société de reconversion a posé la question de son renouvellement, l'Etat acceptant de poursuivre les avances de fonds, mais demandant aux collectivités territoriales, dans le cadre de la décentralisation, de prendre le relais du financement des frais de fonctionnement de l'antenne locale de cette société. Ces dernières ne l'ont pas souhaité, mettant ainsi un terme à cette mission et confiant à B* Développement[114] les missions liées au développement économique de B*, avec un fort accent mis sur le développement exogène.

Plus fondamentalement, les différents dispositifs de revitalisation n'empêchèrent pas la situation économique du territoire de se dégrader. Fin 2002- début 2003, B* a en effet connu une recrudescence de restructurations dans le textile, avec des plans sociaux nombreux ayant un impact important sur l'emploi, mais aussi sur le plan symbolique, puisqu'il s'agit des dernières grandes entreprises du chaussant implantées dans B*. Le contrat de site, initié par le préfet et fortement appuyé par le Conseil Général et la Communauté d'Agglomération de B** apparaît alors comme une nouvelle réponse.

Dans son contenu, le contrat de site affiche quatre objectifs :

- Anticiper les difficultés sociales liées aux suppressions d'emploi.
- Renforcer l'attractivité économique du département et de ses territoires les plus fragiles (couverture haut débit et téléphonie mobile, électrification réseau ferré).

[113] Campinos-Dubernet M. et alii (2002), *op. cité*, ont de même observé cette superposition délicate dans un des cas de restructuration étudié (p. 99) : « le consultant en réindustrialisation intervient nécessairement dans le champ d'autres institutions qui ont pour mission centrale d'aider au développement du bassin ou de la région. Ces institutions risquent de se trouver dans une relation ambiguë avec le consultant. Elles peuvent avoir le sentiment qu'il marche sur leurs plates-bandes, bien qu'elles aient à la fois envie et intérêt à ce que l'opération engagée réussisse pour le devenir du bassin ».

[114] B* développement est une agence de développement économique, dotée d'un statut associatif et financée par le Conseil Général de B*, la Communauté de l'Agglomération de B**, la ville de B*** et la CCI de B*.

- Pérenniser le développement de la filière textile existante : *« Fort de ses 7000 emplois, le secteur textile représente encore un potentiel de développement économique important dans le département qu'il convient de soutenir. La branche des textiles techniques, caractérisée par sa valeur ajoutée et sa forte technicité est une branche du secteur mieux préservée des concurrences étrangères et qu'il est donc nécessaire de promouvoir. De manière générale, assurer, par des actions innovantes, la pérennité du textile, apparaît indispensable ».*
- Assurer la diversification de l'économique de B* : *« l'accent doit être mis sur l'activité agro-industrielle, la filière recyclage de matériaux, le tourisme par la valorisation du patrimoine ».*

Le contrat de site a été signé le 3 novembre 2003 pour une durée de trois ans, par l'Etat, la communauté d'agglomération de B**, le Conseil Régional B, le Conseil Général de B*, la ville de R., la Chambre des Métiers de B*, et la Chambre d'Agriculture de B*. Il est composé de 19 fiches résumant pour chaque action, l'objectif de la mesure, le maître d'œuvre de l'action, le détail des dépenses prévues et le plan de financement. Il se traduit par des engagements financiers, la contribution la plus importante émanant de l'Etat (12,28 ME), puis de la Région (6,08 ME), du Département (3,59 ME), de la commune de N. (11,11 ME) [115], de la commune de R. (2,16 ME), et de façon plus marginale, de la communauté d'agglomération de B* (0,062 ME), de la CCI (0,07 ME), de la chambre des métiers (0,032 ME), et de la chambre d'agriculture (0,01 ME). S'ajoutent à cela des financements du FSE, précisés dans les fiches action mais non mentionnés dans la présentation initiale du budget.

Le contrat de site définit de la façon suivante les modalités de pilotage, de suivi et d'évaluation :

- Un comité de site sous la présidence du Préfet de B* réunissant tous les 6 mois tous les maîtres d'ouvrage concernés. Il précise : « en accord avec les financeurs, après avis du comité de site et dans le cadre des financements arrêtés dans ce contrat, le Préfet de B* pourra modifier l'ordre des priorités des projets voire en introduire de nouveaux ».
- Le suivi : « chaque fiche action du contrat de site est suivie par un service de l'Etat pilote. Le suivi global du contrat de site est assuré par un chef de projet qui organisera la coordination de l'action des différents acteurs et renseignera le comité de pilotage. Ce chef de projet est le Secrétaire Général de la préfecture de B* ».
- L'évaluation : « Il sera procédé à l'évaluation du contrat de site tous les ans ».

Les quatre axes de ce contrat s'efforcent de répondre d'une façon globale aux multiples problématiques (sociales, économiques, territoriales…) qu'entraînent les mutations de l'industrie textile dans B*. Concernant la revitalisation économique, plusieurs actions relevant des objectifs 2,3 et 4 peuvent être mises en relief, tels l'aménagement de zones d'activités, l'étude d'une extension du réseau haut-débit, la préservation du canal, ou le développement de techniques textiles…

Près de deux ans après le lancement de cette démarche, la perception qu'ont les acteurs du contrat de site est plutôt positive, s'agissant justement de structurer une coopération entre acteurs, que ce soit entre acteurs privés et publics, ou entre institutions : *« Le contrat de site permet une meilleure coopération, selon les buts avoués et avec des forces identifiées », « Avec le contrat de site, il y a eu un rapprochement entre acteurs ; on fait plutôt du travail en collaboration. ».* En outre, le contrat de site a permis selon les acteurs, de mobiliser des moyens financiers supplémentaires : *« Il a donné des moyens pour faciliter des implantations »*

Les critiques émises à l'encontre du contrat de site émanent des acteurs qui n'y ont pas été associés en amont et portent sur le caractère superficiel du contrat de site, sans réelle mobilisation pour l'emploi dans B* et pour les salariés du textile, ni réels moyens supplémentaires : *« Il y a beaucoup trop d'institutionnels peu au fait des réalités. Les acteurs politiques et institutionnels font vivre le bassin … le bémol, c'est qu'ils font pour faire, pour montrer qu'ils font quelque chose. Mais au total, on ne s'occupe pas de savoir si les mesures prises correspondent aux besoins.».*

Le Préfet assure le suivi du contrat de site par des réunions mensuelles avec les maîtres d'ouvrage des différentes actions (comité de site). La mise en œuvre du contrat de site étant en cours, son évaluation formelle n'a pas encore été réalisée. Néanmoins, *« aujourd'hui, on n'a pas tout dépensé, mais pas parce que le processus est en panne. Par exemple, une des friches est polluée et les processus sont lents pour aller vers une zone d'activités. Et certaines actions n'étaient pas bien définies ».*

2.3. Une démarche mise en œuvre par une société de reconversion et supervisée par les pouvoirs publics dans le territoire d'implantation de Tuyaux

La convention entre Tuyaux et la société de reconversion industrielle constitue le dispositif central de la démarche de revitalisation initiée dans le bassin de C**. Celle-ci précise que la société de réindustrialisation « *instruira le nombre de projets suffisants pour une durée de 36 mois* ».

[115] L'importance du financement émanant de la ville de N. s'explique peut-être en partie au moins par l'implantation à N. d'une centrale nucléaire EDF dont l'ensemble des acteurs nous a dit qu'elle contribuait beaucoup au développement du territoire.

Elle prévoit en particulier :

- le lancement d'actions de prospection de projets locaux, nationaux et internationaux, notamment via une de ses filiales spécialisée dans la création de nouveaux sites d'activités, régulièrement présentes dans les salons professionnels et dotée d'un site Internet destiné à accueillir les entreprises en recherche de sites d'implantation ;

- l'aide au montage des plans d'affaires bâtis sur trois ans en contrôlant leur viabilité ;

- la participation au bouclage du plan de financement de ces projets au moyen de prêts participatifs de développement. Il s'agit de prêt sans garantie d'un montant moyen de 6000 euros par emploi créé d'une durée de 5 à 7 ans. Ces prêts sont financés par un fonds d'intervention mis en place par la BDPME, abondé par la BDPME et les entreprises Tuyaux et EP, ces deux entreprises s'engageant par ailleurs à verser une dotation non restituable destinée à couvrir les sinistres. Il est explicitement précisé que ce dispositif vient en complément des prêts pouvant être accordés par la plate-forme d'initiative locale, et des interventions en haut de bilan (apports de capitaux) pouvant être réalisées par la société régionale de développement ;

Les opérations de réindustralisation font l'objet d'un double dispositif suivi. D'une part, il est prévu qu'un comité de pilotage[116] (composé des représentants des co-contractants ainsi que de la préfecture et de la BDPME) se réunisse deux fois par an pour évaluer le dispositif financier mis en place ; d'autre part, le groupe de travail « économie, revitalisation du bassin » du comité d'orientation et de réflexion sur la réindustrialisation du bassin de C** doit veiller aux avancées de la mission plus globalement.

C'est à l'occasion d'une réunion de ce groupe de travail (en mars 2004) que les élus locaux émettent trois requêtes spécifiques :

- la réaffirmation de leur volonté de voir les fonds versés être affectés en priorité sur le territoire de la commune touchée par la fermeture des sites et en particulier que la dotation à la plate-forme d'initiative locale abonde un fonds spécifiques dédié aux projets concernant le territoire de la communauté de communes ;

- la réalisation d'une enquête menée par la CCI pour connaître l'impact de la fermeture des deux sites sur les entreprises sous-traitantes ;

- le lancement d'une étude sur d'impact environnemental sur les deux anciens sites industriels.

Ce groupe de travail est encore le cadre de la présentation des premiers résultats des opérations de revitalisation en mai 2004. A cette date, le cabinet de reconversion industrielle présente deux dossiers d'extension ou de créations d'entreprises (respectivement dans l'impression et le contrôle de tube), dossiers qui sont finalisés et vont bénéficier de prêts participatifs pour un total de 15 emplois, et deux autres dossiers sont en cours d'instruction. De plus, à la suite de la réalisation de l'étude d'impact environnemental, il a été possible de conclure que des traces de pollution ont été décelées, ce qui rend obligatoire leur surveillance (notamment dans le domaine de la qualité des eaux de surface et souterraines).

Le comité de suivi des conventions Tuyaux et EP, réuni en février 2005, est l'occasion d'un premier bilan, un an après la signature des conventions. Le cabinet en charge de la réindustrialisation du bassin présente les premiers résultats de son action, au tiers du temps imparti pour la réalisation de sa mission.

Il précise ainsi que :

- neuf projets de créations ou d'extension d'activités ont été accompagnés. Toutes ces activités relèvent de l'industrie (ingénierie environnementale, traitement de tubes, menuiserie…) ou du service à l'industrie (nettoyage industriel, logistique). Ces neuf projets prévoient la création de quatre-vingt-dix emplois, soit plus de 50% de l'objectif assigné ;

- huit projets de créations d'entreprises par des anciens salariés de Tuyaux ont par ailleurs été accompagnés et les demandes de prêts participatifs viennent d'être validées par la BDPME. Ces huit projets concernent le négoce de matériel informatique ou le service à l'industrie, pour un total de dix neuf emplois ;

- une campagne de communication a été menée auprès de tous les employeurs locaux via l'envoi d'un document présentant le dispositif financier de prêt participatif mis en place avec la BDPME.

Des éléments d'information concernant le devenir possible de l'ancien site industriel sur lequel étaient installés Tuyaux et EP, sont ensuite exposés : la SNCF a donné l'assurance de conserver la desserte pour le fret ferroviaire de ce site ; décision importante qui permet de conserver au site son attractivité pour des implantations futures, le rachat du bâtiment qui accueillait les services administratifs de Tuyaux est étudié par un établissement public de portage foncier à la demande de la communauté de communes, enfin une étude de stratégie économique pour la communauté de communes, financée par Tuyaux, est menée par un cabinet d'audit spécialisé.

[116] Ce comité de pilotage sera remplacé par le comité de suivi des conventions Tuyaux et EP.

3. LES PROBLEMATIQUES INSTITUTIONNELLES INDUITES PAR UNE DEMARCHE DE REVITALISATION

Les trois monographies permettent de mettre en relief deux problématiques sous-jacentes à toute démarche de revitalisation : la question du territoire d'intervention (3.1) et celle du choix du contrat (contrat territorial, contrat de site…) comme instrument privilégié de régulation entre les différents acteurs (3.2).

3.1. Revitalisation et structuration du territoire

La première problématique, qui se pose avec acuité aux acteurs locaux, concerne la question de l'échelle territoriale de la revitalisation. Dans les trois territoires étudiés, la perspective d'implantation de nouvelles activités sur l'ancien site industriel touché par une restructuration se heurte en effet au problème de pollution du sol, et plus fondamentalement aux questions de responsabilité et de financement de la dépollution. Or, comme l'illustrent les cas Chaussure et Chaussette, les délais nécessaires pour trouver une réponse à de telles questions se comptent en années et freinent les possibilités de requalification des friches industrielles… Dans de tels contextes, la revitalisation ne peut s'appréhender le plus souvent qu'à une échelle supra-communale. Pour nombres d'acteurs (Etat, Conseil Général, Conseil Régional, Chambre de Commerce et d'Industrie…), comme pour les salariés licenciés, le bassin d'emploi, qui demeure le territoire de référence dans les textes législatifs [117] est effectivement pertinent comme territoire d'intervention économique. Cependant, cette définition territoriale apparaît inadaptée pour les communes qui, sur le plan budgétaire, se retrouvent confrontées à la fois à la perte de recettes (taxe foncière et taxe professionnelle) liée à la fermeture d'entreprises sur leur ban, et, comme cela a précédemment été souligné, à l'impossibilité à court terme de requalifier les éventuelles friches industrielles en zone d'activité ou de les transformer en zone résidentielle [118]. Cette perte de recettes est par ailleurs d'autant plus durement ressentie qu'elle touche souvent des communes affectées par les conséquences sociales des mutations économiques, avec, notamment, une partie de leur population appauvrie et ayant un recours accru aux services publics locaux.

Ce dernier point met ainsi en relief la nécessité d'intégrer une dimension péréquatrice et mutualisatrice au niveau local des ressources induites par une démarche de revitalisation. Ce faisant, il met également en exergue le lien existant entre revitalisation et structuration du territoire. Les bouleversements créés par la fermeture d'un employeur important du territoire entraîne en effet souvent la prise de conscience de l'intérêt d'une coopération inter-institutionnelle pour répondre au nouveau contexte socio-économique. Comme le montre le cas Chaussure, la coopération inter-institutionnelle, qui se développe peu après l'annonce de fermeture, se prolonge généralement, au niveau local, par une dynamique intercommunale qui génère la création ou le renforcement d'un établissement public de coopération intercommunale (E.P.C.I.) à fiscalité propre [119]. Une telle structure devient alors l'unique interlocuteur local des différents partenaires en matière de développement économique [120]: elle acquiert ainsi la légitimité pour financer l'emploi de chargés de missions dans le domaine économique, et pour porter des instruments de développement économique de proximité tels une pépinière d'entreprises, une plate-forme d'initiative locale, des zones d'activités… Par ailleurs, une structure intercommunale à fiscalité propre est actuellement fortement incitée par le biais de dotations étatiques bonifiées à instaurer une taxe professionnelle unique sur l'ensemble de son territoire, ce qui élimine en son sein la concurrence fiscale entre commune : seule structure à collecter la richesse (re)créé par la revitalisation, elle devient ainsi légitime pour en organiser la redistribution entre communes, soit sous la forme de nouveaux services publics en direction des habitants, soit sous forme de transfert de charges des communes vers l'intercommunalité, ou encore, comme le permet le cadre législatif, via la création d'un fond de concours auquel les communes peuvent faire appel selon des critères péréquateurs préétablis [121].

L'entrée d'un territoire dans ce cercle vertueux du redéploiement économique au niveau intercommunale avec une redistribution préréquatrice des richesses entre communes appelle toutefois, comme l'illustrent les cas étudiés, deux préalables. En premier lieu, le développement endogène, s'il est préparé par des instruments économiques de proximité, ne pourra pleinement se concrétiser que s'il s'appuie sur de nouvelles implantations (industrielles ou tertiaires). Or, comme le montrent les trois monographies, cette mission relève d'agences départementales (B* Développement, CAPEC*…), voire régionales : une coordination entre les actions de ces agences et celles des instruments de développement économique, assurée par une structure *ad hoc* (comité de pilotage, comité suivi…) sera donc nécessaire. De plus, dans la perspective d'implantations d'entreprises, comme dans la problématique de dépollution précédemment

---

[117] L'article 118 de la loi de modernisation sociale, puis l'article 76 de la loi de cohésion sociale précisent en effet que « les entreprises mentionnées à l'article L. 321-4-3 sont tenues, sauf lorsqu'elles font l'objet d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaires, de contribuer à la création d'activités et au développement des emplois et d'atténuer les effets du licenciement envisagé sur les autres entreprises dans le ou les bassins d'emploi ».

[118] Opération foncière qui permet à moyen terme de dégager de nouvelles recettes fiscales (taxes foncières et taxes d'habitation).

[119] c'est-à-dire doté du pouvoir de lever l'impôt, qui permet d'assurer des ressources pérennes et autonome à la structure.

[120] Le développement économique est en effet, par la loi, une compétence obligatoire des E.P.C.I. à fiscalité propre.

[121] Créés par la loi relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale pour financer des « d'équipements dont l'utilité dépasse manifestement l'intérêt communal », les fonds de concours se sont vu attribuer par la loi relative aux libertés et responsabilités locales le pouvoir de financer un équipement, qu'il s'agisse de dépenses d'investissement ou de fonctionnement afférentes à cet équipement. Les fonds de concours intercommunaux peuvent ainsi fournir aux communes une recette pérenne.

évoquée, la maîtrise du foncier constitue un enjeu majeur. Une démarche de revitalisation devra prévoir un dispositif de portage foncier pour les acteurs locaux : le portage, parfois pendant de nombreuses années, de l'ensemble du territoire en friche à la suite de fermetures d'entreprise est en effet souvent nécessaire à l'établissement d'un projet global de développement territorial [122].

3.2. Le contrat comme mode de gouvernance de la revitalisation

Notion éminemment juridique, le contrat est devenu depuis quelques années l'un des principaux instruments de management public, comme le démontre la multiplication des arrangements contractuels internes à la sphère publique sous des noms aussi divers que contrat d'établissement, contrat d'objectifs, contrat de plans, contrat de site... L'objet premier de ces contrats de gestion n'est d'ailleurs pas, ainsi que l'explique G. Marcou[123], de produire des obligations, mais de contraindre un ensemble d'acteurs à négocier et à aboutir à un accord : le contrat de site de B*, le plan de revitalisation du bassin de A** ou la convention de revitalisation signée entre l'Etat et Tuyaux illustrent le recours quasi-systématique à ce nouvel instrument de pilotage de l'action publique (3.2.1). De tels arrangements formalisés devraient s'intensifier au sein des systèmes locaux, mais une redéfinition des pratiques contractuelles n'est pas exclue du fait de leurs ambiguïtés et de leurs limites (3.2.2).

3.2.1. Les intérêts du contrat comme mode de régulation entre acteurs d'une démarche de revitalisation

La présence de la négociation dans l'action publique locale n'est pas nouvelle : l'explicitation de ces négociations sous la forme contractuelle, ainsi que la publicité de ses résultats, constituent en revanche, comme l'indique J.P. Gaudin[124], des faits nouveaux et s'expliquent, outre par les transformations de l'environnement socio-économique, principalement par les problèmes de gestion que pose la décentralisation des pouvoirs administratifs au début des années 1980. Face à l'enchevêtrement des compétences administratives et la dispersion des pouvoirs politico-administratifs, le contrat entre collectivités locales contribue en effet à créer « un espace de sécurité négocié dans les relations sociales » selon les termes de O. Favereau, P. Lascoumes, C. Musselin et R. Berrivin[125]. Il participe ainsi de la limitation de l'incertitude quant aux comportements *ex-post* des partenaires. Dans les cas étudiés, cette recherche de réduction d'incertitude se retrouve aussi bien dans la relation Etat-Entreprise via le contrat de revitalisation que dans les relations entre acteurs publics (Etat, collectivité locale) via un contrat de site ou un plan de revitalisation.

Tous ces contrats ou quasi-contrats apparaissent par ailleurs, comme le soulignent P. Lascoumes et J. Valluy[126], en parfaite adéquation avec la rationalité managériale qui tend à se substituer à la rationalité juridique pour réguler les relations entre institutions. La rationalité managériale légitime en effet l'action en référence aux principes d'efficacité et d'efficience, et privilégie dans ces préceptes la concertation intra-organisationnelle et l'adaptation contextuelle, qualités éminemment reconnues aux arrangements contractuels.

Dans le domaine spécifique d'une revitalisation, le contrat génère en effet une programmation d'investissements en fonction d'objectifs négociés. Il implique l'adhésion des maires concernés à une logique de projets intercommunaux, et se prête par ailleurs relativement facilement à une évaluation ex-post de sa portée. Grâce à ces deux caractéristiques, il apparaît ainsi comme l'instrument privilégié contribuant, selon les termes de G. Marcou, à « une meilleure adaptation de l'action publique aux conditions locales, une meilleure coordination (entre institutions), et une plus grande attention portée aux résultats réels de l'action publique »[127].

Outre ces qualités purement gestionnaires, le contrat est, d'un point de vue politique, un nouveau moyen permettant de renouveler et d'accroître la légitimité de l'action publique. Dans le cas d'un programme contractualisé de revitalisation, cette légitimité peut d'ailleurs augmenter, si ce programme a bénéficié de l'apport de réflexions d'acteurs socio-économiques, ce qu'illustre la création de groupes de travail ouverts à des syndicalistes ou des membres du Conseil Economique et social dans les démarches de revitalisation du bassin de C** ou de A**.

La légitimité des règles d'action formalisées contractuellement tend ainsi à augmenter avec le degré d'ouverture de la négociation.

Ce dernier point met l'accent sur la conception du contrat qui doit prévaloir lorsqu'il est entendu au sens d'instrument de management territorial. En tant que « mode d'expression et de limitation du rapport de force entre les acteurs

---

[122] Pour répondre à ce besoin de maîtrise foncière, de nombreuses Régions ont créé un établissement public foncier chargé de requalifier des friches industrielles et financé par une taxe locale d'équipement, qui vient s'ajouter à la fiscalité locale.
[123] Marcou G. (1997), « Introduction », in Marcou G., Rangeon F., Thiébault J.L. (sous la direction de), *La coopération contractuelle et le gouvernement des villes*, L'Harmattan, p. 79.
[124] Gaudin J.P. (1997), « Contrats et conventions : la négociation des politiques publiques », in *Le gouvernement des villes et des territoires – territoire et pouvoirs*, Descartes & Cie ; pp. 97-101.
[125] Favereau O., Lascoumes P., Musselin C., et Berrivin R. (1996), « Introduction », *Sociologie du travail, Numéro Spécial, Contrats et pratiques contractuelles, approches pluridisciplinaires*, n°4, p. 433.
[126] Lascoumes P. et Valluy J. (1996), « Les activités publiques conventionnelles (APC) : un nouvel instrument de politique publique ? », *Sociologie du travail*, n°4, p. 569.
[127] Marcou G. (1997), *op. cité*, p. 14.

impliqués », selon la définition de J.G. Belley[128], le contrat les acteurs à se reconnaître des intérêts communs et à réfléchir à leur déclinaison sous forme d'action ou de projets. De plus, au cours de la négociation contractuelle se forment, ainsi que l'explique J.P. Gaudin[129], « des répertoires de procédures et de valeurs qui organisent des modes de structuration des objectifs et de routinisation des démarches négociées ». Ainsi se renforce ce que P. Moquay[130] a appelé le « paradigme de la coopération », qui favorise ensuite l'émergence d'une dynamique intercommunale comme le montre l'évolution du bassin de A** où une démarche un pays regroupant toutes les intercommunalités a été créé à la suite des démarches de revitalisation.

3.2.2. Les limites de la contractualisation d'une démarche de revitalisation

Le contrat est, comme cela fut souligné, l'un des instruments privilégié du management d'une démarche de revitalisation. Si son utilisation n'est guère contestée dans son principe, il est néanmoins, dans son application, sujet à des critiques de plus en plus nombreuses, qui constituent le pendant des avantages exposés antérieurement.

L'utilisation du terme « contrat » est, en premier lieu, souvent erronée d'un point de vue juridique. Comme le notent R. Berrivin et C. Musselin[131], à l'opposé des contrats de droit privé, de nombreux arrangements dit contractuels entre institutions publiques, surtout dans le domaine du développement local ne sont pas opposables aux institutions co-contractantes : il n'existe de ce fait dans bien des cas aucune sanction envisagée (ou possible) en cas de non-respect des engagements pris : l'échec de la première démarche de revitalisation du bassin de A** en 2003 l'atteste. C'est pourquoi ce type d'arrangements continue de susciter une certaine méfiance

En second lieu, l'utilisation du terme « contrat » tend à suggérer une relation égalitaire entre les différents acteurs. Or il peut dissimuler entre co-contractants d'importantes disparités en ressources (financières, humaines...) mobilisables lors des négociations, comme le montrent le cas Chaussure où le plan de revitalisation a été élaboré directement par les services de l'Etat, faute d'une expertise locale.

Plus fondamentalement, le recours au contrat, comme le rappelle J. Girin[132], pose le problème de l'écart existant entre la « mise en mot » et « la mise en acte » qui coïncide avec « l'existence d'une distance entre la description (d'une activité) et la mise en œuvre », distance qui s'accroît lorsque les objectifs d'une revitalisation sont imprécis (« favoriser le développement local »), ou lorsque les activités à mettre en œuvre deviennent complexes, alors même que les attentes demeurent importantes.

Enfin, les accords passés lors d'une démarche de revitalisation (et plus généralement tout accord entre institutions publiques) posent deux questions cruciales résumées par P. Lascoumes et J. Valluy[133] :

- dans quelles mesures est-il possible de connaître l'orientation politique donnée à une action négociée ?

- La justification par l'expertise ainsi que l'invocation de l'efficacité et l'efficience des modes d'action suffisent-elles à en fonder la légitimité et à susciter l'adhésion collective aux choix politiques ?

Cette série de questions fait ainsi écho à l'avertissement de J. Leca selon lequel « tout ce qui est négocié n'est pas pour autant, de plein droit, meilleur que ce qui est imposé »[134]. La tendance actuelle à déléguer à la contractualisation la résolution des problèmes de gouvernance territoriale est cependant appelée à perdurer, puisqu'elle constitue une des formes d'expression de la rationalité managériale qui oriente à présent l'action publique. En tant que formalisation du cadre d'action et délimitation des futurs possibles, la contractualisation participe d'ailleurs pleinement de la structuration de la coopération entre institution lors d'une démarche de revitalisation.

VI. LES FIGURES DE L'ANTICIPATION ET LEURS FREINS

Les différents rapports récents, français[135] et européens[136], sur les restructurations plaident de façon unanime pour une meilleure anticipation des « mutations économiques », ce terme « d'anticipation » étant entendu de deux façons : développer la veille sur les restructurations et développer l'employabilité des salariés.

Nous distinguons ici de même deux formes d'anticipation :

[128] Belley J.G. (1996), « Une typologie sociojuridique du contrat », *Sociologie du travail*, n°4, p. 482.
[129] Gaudin J.P. (1997), *op. cité*, p. 135
[130] Moquay P. (1998), *Coopération intercommunale et société locale*, L'Harmattan, p. 33.
[131] Berrivin R. et Musselin C. (1996), « Les politiques de contractualisation entre centralisation et décentralisation : le cas de l'équipement et de l'enseignement supérieur », *Sociologie du travail*, n°4, p. 580.
[132] Girin J. (1995), « Les agencements organisationnels », in Charue-Duboc F. (sous la direction de), *Des savoirs en action – Contribution de la recherche en gestion*, L'Harmattan, p. 255.
[133] Lascoumes P. et Valluy J. (1996), *op. cité*, p. 567
[134] Leca J. (1997), Préface de l'ouvrage, *Le gouvernement des villes*, Descartes & Cie, p. 21
[135] En particulier Aubert J.P. (2002) et Viet C. (2003).
[136] En particulier, le rapport « Gérer le changement » d'un groupe d'experts européens (1999)

- Une anticipation au sens du partage anticipé de l’information sur les difficultés de l’entreprise, voire au sens d’une annonce plus précoce de la restructuration.
- Une anticipation au sens de la préparation des salariés et des territoires aux conséquences des restructurations. Pour les premiers, elle renvoie notamment au développement de formations professionnelles, voire à des démarches de développement d’employabilité. Pour les seconds, elle renvoie à des politiques de développement d’activités préventives voire « en continu ».

Dans ses deux formes, l’anticipation ferait appel au mécanisme suivant : le fait de ne pas attendre le moment même de l’annonce de la restructuration pour informer les parties prenantes des difficultés ou des projets, et pour préparer les salariés et les territoires concernés à l’échéance ou à l’éventualité de la rupture.

Sur cette question de l’anticipation, les cas étudiés nous permettent de mettre en exergue les freins à l’anticipation au sens d’annonces précoces, et réciproquement, d’analyser les freins et les marges de manœuvre des acteurs non-managériaux en la matière.

1. NON-ANNONCES PRECOCES ET ALERTES SANS ECHO : QUELLES RESPONSABILITES ET QUELLES MARGES DE MANŒUVRE DES ACTEURS ?

1.1. Entre chroniques de morts annoncées et choix de gestion : quelle prévisibilité des restructurations ?

Dans deux des cas étudiés, Chaussette et Chaussure, il ressort que les restructurations sont, sous des formes différentes, des « chroniques prévisibles », qui néanmoins ne sont annoncées que tardivement, créant alors une situation de crise et d’urgence à agir pour les acteurs. Dans le cas Tuyaux, le caractère prévisible de la restructuration, du moins dans cette ampleur (une fermeture), est moins évident : s’agissant d’une restructuration fondée sur des choix de gestion en vue d’un accroissement de la compétitivité de l’entreprise, le caractère de situation de crise n’est pas aussi clairement établi. Pour autant, prévisibles ou non, ces cas renvoient tous trois aux « scénarios catastrophe »[137] généralement observés, constitués d’une annonce différée au maximum, instaurant un climat d’urgence et d’angoisse et précédant tout juste le lancement d’un plan social.

A posteriori de la fermeture de Chaussette, la plupart des acteurs rencontrés ont narré la chronique d’une mort inévitable mais non-annoncée. Plusieurs signaux précurseurs, antérieurs à la situation de crise de l’année 2000, sont ainsi évoqués par les acteurs : la permanente dégradation des comptes de l’entreprise depuis plus de cinq années ; l’absence d’investissements dans l’entreprise ; et la scission en 1998-1999 de Chaussette et Collants. De même, concernant la situation du textile dans B*, les propos des acteurs locaux rencontrés convergent tous pour affirmer que la crise, lente et continue du textile avec ses pertes d’emploi était prévisible. En outre, les réflexions menées par les différents acteurs, notamment au sein du CODEFI les amènent à estimer que d’autres pertes d’emploi auront lieu dans les années à venir, le niveau d’emploi du textile pouvant se « stabiliser » dans B* autour d’un « noyau dur » de 3.000 à 3.500 emplois.

Les menaces sur l’emploi au sein de Chaussure sont elles aussi anciennes. A son arrivée en 1985, le nouveau PDG fait diligenter une étude mettant en exergue un sureffectif de 270 personnes, notamment lié à une sur-structuration de l’organisation. A partir de 1996, des indices plus objectifs s’imposent aux différentes parties prenantes : en particulier la baisse des commandes qui implique de nombreuses heures de chômage technique au cours du deuxième semestre, et la dégradation des indicateurs économiques et financiers qui nécessite le recours à l’actionnaire pour combler les déficits de trésorerie. Cette situation conduit à l’élaboration d’un premier plan social en 1997. Après cette première restructuration, un faisceau d’indices peut laisser croire à l’intention de la direction de pérenniser Chaussure. Ces indices favorables envoyés par la direction du site sont cependant contrebalancés par la situation comptable et financière de Chaussure. Les conclusions d’un rapport d’expertise tendent ainsi à montrer que la situation en 2000 ne s’est redressée qu’en apparence. Des documents anonymes reçus quelques mois plus tard par les représentants du personnel permettront cependant de démontrer que depuis plus d’un an, le groupe Chaussure travaille sur plusieurs scénarios de désengagement du site qui seront validés par des cabinets conseils gestionnaires et juridiques.

Si la restructuration de Chaussure impliquant des suppressions massives d’emplois a donc été secrètement planifiée par la direction, elle n’a pas constitué une surprise pour les acteurs syndicaux, qui avaient précédemment lancé un droit d’alerte, ni pour les acteurs publics comme en témoigne le sous-préfet en poste durant cette période : « *dès que je suis arrivé, soit près d’un an avant le plan social, mes services m’ont indiqué que la principale source d’inquiétude pour l’arrondissement était la situation financière de Chaussure* ».

---

[137] Aubert J. P. et Beaujolin-Bellet R. (2004), « Les acteurs de l’entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n°100, octobre, pp. 99-112 ; Bruggeman F., Lapôtre M., Paucard D., Thobois P. (2002), *Plans sociaux : conception, suivi, évaluation*, Rapport d’étude pour la DARES ; Gazier B. (2004), « Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions », *Séminaire de l’IRES sur les restructurations*.

Dans le cas Tuyaux, une restructuration était également considérée comme possible par les acteurs non-managériaux au regard d'une baisse de l'investissement productif et des mesures de chômage partiel qui avaient précédé. Son ampleur (la fermeture) a toutefois surpris de nombreux acteurs. La restructuration de Tuyaux s'inscrit donc dans un contexte différent des deux premières. Des suppressions d'emplois étaient attendues, la fermeture du site productif était difficilement prévisible. Cette décision unilatérale et irrévocable résulte en fait de la nouvelle stratégie du groupe sidérurgique – actionnaire principal qui s'appuie sur un arrêt de ses sites continentaux au profit d'usines situées en bord de mer, à proximité des matières premières.

Le caractère prévisible de la restructuration diverge donc selon les cas étudiés, et renvoie à la distinction entre « restructurations de crise » et « restructurations de compétitivité » : les premières produisent généralement de nombreux signaux précurseurs de longue date, tandis que les secondes, du fait des mécanismes de prise de décision relevant de choix de gestion et d'arbitrages stratégiques, produisent certes des signaux précurseurs (par exemple, l'arrêt progressif d'investissements) mais qui sont plus faibles. Néanmoins, dans ces deux configurations, les décisions de restructuration peuvent avoir été prises de longue date tout en étant annoncées peu de temps avant l'enclenchement de procédures d'information-consultation du CE sur le projet de plan social, attestant ici d'un décalage temporel entre des temps longs de la décision (dans lesquels seuls sont parties prenantes les acteurs managériaux, éventuellement sans association des responsables locaux) et des temps courts de sa mise en œuvre (dans lesquels entrent alors en scène les acteurs de la régulation sociale).

1.2. Alertes sans écho et rationalités managériales du déni

Ces différentes situations ont comme dénominateur commun une situation d'asymétrie d'informations et de préparation[138] entre d'une part, les dirigeants de l'entreprise et d'autre part, l'ensemble des parties prenantes. Dans cette asymétrie d'informations, les représentants du personnel, les acteurs syndicaux, politiques et publics n'ont pas d'accès aux prémisses des décisions prises ; ils n'ont accès qu'aux discours des dirigeants ; ils ne savent pas et n'ont pas les moyens de savoir, n'ayant pas de moyen d'investigation. Ils sont alors cantonnés à s'en tenir à des signaux précurseurs.

Ces situations de restructuration se caractérisent ainsi en deux moments distincts. Avant l'annonce de la restructuration, un acteur unique est en mesure véritablement de l'être, c'est-à-dire l'acteur décisionnel, la direction (laquelle est rarement locale, mais plutôt située au niveau de la tête de groupe)[139]. Pour autant, le processus de maturation de la décision, avant son annonce, peut être long, s'étendant sur plusieurs années ; autrement dit, la décision ne « tombe pas » en tant que telle, mais étant entourée du secret, elle va « tomber » brutalement sur l'ensemble des autres acteurs.

1.2.1. Des alertes sans écho et sans effets

Dans les trois cas, les représentants du personnel ont utilisé le recours au droit d'alerte, recours qui resteront sans effets sur le cours des événements.

Ainsi, dans le cas Chaussette, outre les demandes répétées des élus du Comité d'Entreprise lors des réunions de ce dernier, qui se heurtent à un mur jusqu'à l'arrivée du nouveau directeur à l'automne 2000, les élus actionnent deux autres leviers d'alerte avant cette date : l'alerte auprès d'acteurs politiques et administratifs locaux et l'activation du droit d'alerte du Comité d'Entreprise par recours à l'expert auprès du Comité d'Entreprise. Mais, de la même façon que les élus n'obtiennent pas de réponses à leurs questions lors des réunions de Comité d'Entreprise, les deux droits d'alerte successifs n'amènent pas de réel débat au sein du Comité d'Entreprise sur la situation économique de l'entreprise, du moins pas avant fin 2000, date à laquelle la situation est déjà plus que critique. De même, dans le cas Chaussure, quand une représentante des salariés demande lors d'une réunion de CE que le budget formation aille au-delà des besoins de l'entreprise et s'inscrive dans un cadre plus large en tenant compte du reclassement du personnel, et propose qui plus est que des contacts extérieurs aient lieu en ce sens, le PDG de Chaussure HCT lui répond que : « *ce genre de contacts avec l'extérieur est tout à fait prématuré en raison du fait qu'aucun plan social n'est à l'étude […et] souligne qu'on peut demander des aides sur des formations spécifiques mais en aucun cas discuter avec les autorités d'un plan social* ».

En outre, dans le cas Chaussette, et en l'absence de dialogue avec la direction de l'entreprise, voire même d'informations jugées fiables, les représentants du personnel s'adressent à plusieurs reprises au maire de la commune, au Préfet et à l'inspecteur du travail, sans retombée effective, hormis l'octroi de mesures de Robien en 1996.

Dans les cas Chaussette et Chaussure, les acteurs locaux ont eux aussi fait état de leurs inquiétudes, voire demandé des informations à la direction de l'entreprise, qui dans le cas Chaussure a explicitement dénié l'existence de projets de restructuration.

Le cas Chaussure est ainsi l'exemple-type d'une restructuration où le secret qui a entouré le désengagement de l'actionnaire majoritaire constitue le principal obstacle à son anticipation par les acteurs externes au processus de

---

[138] Ce point est particulièrement souligné dans l'étude menée par F. Bruggeman et alii [2002] concernant l'asymétrie de préparation des représentants du personnel par rapport à ceux de la direction.

[139] Beaujolin-Bellet R., Bruggeman F., Paucard D., Roturier P. (2005), « Restructurations, mécanismes et jeux d'acteurs », *3ème congrès de l'AIRTO*, 15-16 juin, Montpellier.

décision, soit en particulier les représentants du personnel et les acteurs administratifs et politiques locaux. De fait, ces acteurs ont initié des formes d'alerte, qui dans ce cas, se sont heurtées à des dénégations de la direction. De même, les acteurs administratifs et politiques locaux ont adressé des demandes d'informations à la direction de l'entreprise, sans suite. Un haut-fonctionnaire de l'administration préfectorale le confirme : « *il s'agit d'une usine, filiale d'un groupe mondial, non coté en bourse, avec un siège social à l'étranger…nous n'avons jamais réussi à obtenir des informations précises* ». Dans un tel contexte marqué par une absence d'informations sur la stratégie du groupe Chaussure, les services compétents en matière de développement économique se révèlent démunis, ainsi que l'explique un chargé de missions économiques du Conseil Régional, « *nous savions que Chaussure HCT accumulait les pertes depuis plusieurs années… mais l'actionnaire avait toujours compensé. Jusqu'où pouvait-il compenser ? Quelle était sa vision du devenir du site ? Il pouvait très bien déposer le bilan, comme réinvestir pour monter en gamme… Sans éléments chiffrés, nous ne pouvions que nous fier aux discours de la direction de Chaussure HCT, or les discours étaient rassurants* ! ». La direction a ainsi constamment démenti, y compris par écrit[140], l'existence d'un futur plan social, alors même que la décision de dépôt de bilan était prise : anticipation il y a eu, mais elle fut secrète et unilatérale (de la part de la direction).

Dès lors, en l'absence de prise de position de la direction de l'entreprise sur les menaces qui pèsent sur son avenir et sur l'emploi, qui se traduit pour les autres acteurs par une absence d'interlocuteur managérial sur cette question, il devient difficile pour les représentants du personnel et pour les acteurs locaux de faire en sorte que leurs alertes se transforment en action.

1.2.2. Les rationalités managériales du déni

L'anticipation de la situation existe donc, de façon éparse et cloisonnée, dans la mesure où les acteurs « voient venir », mais à aucun moment les risques qui pèsent sur l'emploi dans l'entreprise ne sont énoncés ni a fortiori partagés par la direction.

Ce refus de rendre public les risques qui pèsent sur l'entreprise et d'en susciter une mise en débat associant plusieurs acteurs est explicite dans le cas Chaussure mais plus délicat à analyser dans le cas Chaussette : nous pouvons en effet estimer que la direction veut croire à l'avenir possible de l'entreprise, tout en ayant certainement des hypothèses de réduction d'effectifs en projet (par exemple, par délocalisation au moins partielle des activités de production) qu'elle dissimule. Par contre, contrairement au cas Chaussure, il ne semble pas qu'il y ait eu un plan de fermeture décidé et ostensiblement caché. Nous sommes plutôt dans un cas de dissimulation par fuite en avant, par refus de nommer les risques et par tentative peut-être d'éviter d'avoir à en assumer les conséquences.

Dans le cas Tuyaux, le maintien dans le secret de la décision relève non pas d'une dissimulation de difficultés ou de mécanismes de déni, mais plutôt d'une protection de choix stratégiques, opérés au niveau du groupe. En ce sens, il est emblématique de configurations dans lesquelles les processus de décisions en matière de restructuration s'opèrent de façon éloignée du terrain et des acteurs locaux (éventuellement même dans une association tardive des dirigeants locaux), dans lesquels de fait, les acteurs locaux ne sont informés que tardivement.

Que ce soit dans une volonté intentionnelle de cacher une décision prise, dans un mécanisme d'occultation des difficultés, ou dans une logique de protection de choix stratégiques, ces cas se caractérisent par une résistance plus ou moins explicite de la part de la direction, à partager l'information quant aux difficultés économiques rencontrées et l'imminence d'une réduction d'effectifs, résistance qui peut être analysée de la façon suivante :

- Une première réticence à communiquer ce type d'informations s'explique par la difficulté à reconnaître légitime dans une réflexion sur l'évolution de l'entreprise d'autres acteurs que les cadres dirigeants, et ce, alors même qu'il existe une instance, le CE, qui détient le pouvoir de diligenter des experts-comptables pour analyser la situation.
- La crainte de la nature et de l'ampleur de la réaction des salariés peut également expliquer la volonté de dissimuler les difficultés. A « chaud », la direction de Chaussure a cherché à dissimuler ses projets de plans sociaux et de dépôts de bilan afin de retarder les réactions potentiellement violentes des employés : les dates choisies pour le plan social de 1997 - et notamment l'implémentation du plan et la communication du nom des personnes inscrites dans le dispositif - correspondent ainsi à la fermeture estivale annuelle pour congés. A « froid », une communication dense quant à un potentiel dépôt de bilan aurait pu favoriser la réduction de l'engagement des salariés dans un contexte où la direction s'interrogeait quant à la persistance d'un syndrome du survivant[141] lié au plan social de 1997 (l'indicateur « absentéisme » étant relativement fort (12%)). De plus, la direction craignait que cette information ne précipite la fuite des meilleurs éléments (ou des plus qualifiés) de l'entreprise. D'une façon générale, nous retrouvons ici le souhait des directions de mener la restructuration dans des temps limités et en minimisant a priori les « vagues sociales ».

[140] Après les résultats du cabinet comptable mandaté par le C.E à la suite de l'exercice du droit d'alerte, un fax à l'en-tête de la direction de la holding dirigeant l'ensemble du groupe Chaussure fut envoyé indiquant que le groupe continuerait à soutenir financièrement Chaussure HCT.
[141] Cornolti C. (à paraître), « Les effets des suppressions d'emplois sur le comportement des salariés restants en France : résultats d'une recherche exploratoire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.

- La solvabilité perçue de l'entreprise est également un facteur explicatif. La diffusion de l'information d'une possible défaillance peut poser des problèmes vis-à-vis de deux types d'acteurs : les fournisseurs, les distributeurs, et les banques. Dans les deux cas de Chaussure et de Chaussette, ces derniers ont marqué ainsi des signes d'inquiétudes que les directions ont cherché à endiguer.

Enfin, dans le cas Chaussure, il est possible de s'interroger sur l'intérêt que peut avoir une entreprise à voir diffuser brusquement dans la presse l'annonce de son dépôt de bilan. Le battage médiatique relatif à une restructuration est en effet de nature à augmenter la pression sur l'Etat, obligeant la puissance publique à mobiliser des moyens importants que le groupe n'a pas eu à financer…

1.3. Dans l'occultation, quelles responsabilités de l'employeur ?

A posteriori, cette absence de prise en compte des alertes amène les acteurs à s'en renvoyer la responsabilité. Et pour certains, à mettre en œuvre des pratiques de gestion des sureffectifs visant à assumer leurs responsabilités d'employeur.

A posteriori, dans le cas Chaussette, l'absence de prise en compte des alertes amène les acteurs à chercher des responsables, voire des coupables, de la situation. Dans ce cas, il apparaît avant tout que l'entreprise Chaussette est depuis de nombreuses années un « petit bout de groupe », qui intéresse peu ses actionnaires. C'est en premier lieu l'incompétence du précédent directeur de Chaussette qui va être pointée par tous, les représentants du personnel menaçant d'un recours en justice pour faute. Si l'échec de cette direction à relancer l'entreprise est évident, l'unique responsabilité ne peut en être attribuée à ce directeur. La chute de Chaussette s'inscrit en effet dans une histoire de plusieurs années, au cours desquelles les actionnaires ressortent comme absents. Nous pouvons ainsi nous interroger sur la responsabilité simultanée des actionnaires de l'entreprise, en particulier du groupe CTH Textiles, qui semble avoir validé le plan stratégique du précédent directeur et avoir laissé faire, sans intervention. Dans cette situation de responsabilités partagées et en l'occurrence diluées entre la précédente direction de l'entreprise Chaussette et son précédent actionnaire CTH Textiles, le déroulement de la procédure de plan social va voir s'exprimer de la part des salariés et de leurs représentants la recherche de la désignation d'un coupable, l'ancien directeur de Chaussette étant tout désigné pour endosser ce rôle. Pour d'autres, ce sont les précédents actionnaires qui n'ont pas joué leur rôle en laissant faire, pour ne pas avoir à gérer eux-mêmes la fermeture ou pour en retarder autant que possible l'échéance. Pour d'autres encore, les auditeurs auprès de la direction et les experts auprès du CE n'ont pas alerté – ou mal alerté – leurs clients.

De même, dans le cas Chaussure, la pratique du secret, héritière d'un management longtemps directif et paternaliste, et les dénégations relatives à la préparation d'un plan social, qui apparurent *ex post* comme des contre-vérités, ont engendré une forte méfiance entre les acteurs sociaux lors des négociations sur le contenu du plan social, négociations qui n'ont pu aboutir qu'avec une forte implication des pouvoirs publics.

Dans le cas Chaussette, le comportement « socialement responsable » du nouvel actionnaire va permettre d'atténuer la demande de désignation d'un coupable de la part des salariés et de leurs représentants. La nouvelle direction et le nouvel actionnaire affichent dès leur arrivée une position d'employeur socialement responsable qui se traduit dans un premier temps par le refus de recourir au dépôt de bilan, mais aussi par l'ouverture de discussions régulières avec les représentants du personnel et par une posture d'écoute et de dialogue. Cette posture et ces choix correspondent à la politique du groupe Textile, qui repose sur une stratégie différente d'anticipation des risques liés à une restructuration : il s'agit avant tout pour ce groupe multinational positionné en grande distribution, de prévenir des risques systémiques de contagion de la panique et d'images négatives auprès des « stakeholders » par un comportement « éthique ». Dans le même type de posture d'employeur socialement responsable, la direction de Tuyaux a atténué la brutalité de l'annonce de la fermeture du site de Tuyaux par l'engagement pris d'assumer toutes ses responsabilités « *afin que cette restructuration se déroule dans des conditions exemplaires* ». A l'inverse, le précédent actionnaire de Chaussette comme l'actionnaire de Chaussure ont d'une certaine façon anticipé les risques d'une restructuration lourde, mais en évitant autant que possible de s'y confronter.

Il reste que dans le cas Chaussure comme dans d'autres, une « mauvaise foi » caractérise le comportement de l'employeur, qui énonce de fausses informations ou en dissimule. Or, cette mauvaise foi est nécessairement dévoilée à un moment ou à un autre, pouvant engendrer une plus grande conflictualisation sociale et juridique de la restructuration, les salariés et leurs représentants exprimant par exemple une demande de réparation d'autant plus forte qu'il y a eu « tromperie ». En ce sens, il n'est pas à exclure qu'une situation de « mauvaise foi » de la part de l'employeur ait un impact sur la capacité des salariés à s'inscrire dans une démarche de reconstruction de leur avenir, ces derniers ayant une image dégradée d'eux-mêmes ; et d'une façon générale, paralyse la capacité d'informations des tiers. En effet, ce caractère caché de l'amont des processus de restructuration structure par la suite des difficultés accrues pour les acteurs à l'être et à construire des dispositifs de reclassement de qualité. Ces éléments amènent alors à s'interroger sur des formes de « devoir d'informations » de la part de l'employeur, pour permettre la construction d'anticipations, mais aussi pour permettre aux autres acteurs d'être en situation d'agir.

1.4. Quelles marges de manœuvre pour les acteurs extérieurs à l'entreprise ?

Dans cette situation, et avant toute annonce officielle, il semble que les autres acteurs (pouvoirs publics, représentants du personnel, élus locaux) ne puissent s'exprimer ou encore prendre sur eux d'annoncer en lieu et place de la direction, la perspective de la restructuration et ce, a minima pour ne pas prendre le risque d'être accusés d'avoir provoqué ou accéléré la restructuration. Plusieurs mécanismes semblent ici être à l'œuvre : un mécanisme d'évitement de l'événement redouté (pour ne pas avoir soi-même à en assumer les conséquences ?), et un attachement à l'espoir qu'il y a encore de l'avenir (d'autant que si l'usine ferme, il existe a priori peu de perspectives pour les salariés et pour le territoire ?). Par exemple, les représentants du personnel peuvent détenir, notamment par le biais de rapports de l'expert-comptable du Comité d'Entreprise, des informations explicites concernant les difficultés rencontrées par leur entreprise, mais ils estiment parfois, qu'il n'est pas de leur responsabilité mais de celle de la direction d'alerter les salariés ou les pouvoirs publics.

D'ailleurs, dans B*, les questions posées sur l'anticipation des restructurations suscitent des réactions négatives de la part des acteurs locaux, sur le mode : « on ne sait pas faire » ou « on ne peut pas faire ». Derrière cette affirmation d'impuissance à anticiper sont généralement exprimées l'incapacité à prévoir, l'impossibilité d'annoncer à l'avance des catastrophes non encore éclatées, voire une impuissance à faire plus que ce qui est déjà fait compte tenu des jeux d'acteurs en place (marges de manœuvre limitées des administrations publiques, entreprises entretenant le secret en particulier).

Plus en amont, en terme d'anticipation comme en terme de traitement des conflits sociaux, le constat quant aux relations entre acteurs est lui aussi critique. De l'avis d'un sous-préfet, « *le CODEFI peut parfois lancer des signaux d'alerte, mais après ? Au niveau d'une sous-préfecture, nous ne disposons pas de services économiques… Donc nous relayons l'information au SGAR* ». Toutefois, ces informations même relayées ne sont guère exploitées, comme l'explique un chargé de mission du SGAR, « *D'une part, en dix ans, nous avons vu chuter les possibilités d'interventions financières de l'Etat…D'autre part, de nombreuses alertes se sont révélées de fausses alertes. Je peux vous citer de nombreux cas d'entreprises, y compris dans des secteurs particulièrement exposés à la concurrence comme la métallurgie, qui, se sont redressées après plusieurs années de pertes…* ». Plus fondamentalement, les informations transmises sont peu exploitées du fait de l'absence de procédure standardisée permettant de faire face à cette situation : seule l'annonce officielle de restructuration induit aujourd'hui une mobilisation des différents acteurs concernés et le déploiement de pratiques coopératives au sein du champ administratif.

D'autres freins à l'anticipation touchent ainsi les acteurs extérieurs à l'entreprise qui souffrent d'une asymétrie informationnelle par rapport à la direction[142], et ce d'autant plus que dans le cas de groupes, l'acteur « direction » est multiple et que les décisions de restructuration se prennent au plus haut niveau de la structure. En effet, si certains services de l'Etat peuvent être directement intéressés par les problèmes de mutations industrielles, aux échelons déconcentrés, aucun ne dispose des ressources informationnelles lui permettant de réaliser des anticipations fines sur des hypothèses de restructurations d'entreprises. Ils se heurtent souvent, nous l'avons vu, à une fin de non recevoir des dirigeants contactés pour tenter d'élaborer avec eux une démarche prévisionnelle : les arguments avancés tiennent à la crainte de voir diffuser des « secrets » commerciaux ou économiques, à l'absence décrétée de vision à moyen terme, ou encore à l'éloignement des vrais centres de décision concernant l'emploi. L'absence d'instances représentatives du patronat vient parfois renforcer le phénomène.

Certains facteurs géographiques viennent également réduire l'appétence des acteurs publics à l'anticipation. Ainsi, l'insertion d'une entreprise en difficulté dans un bassin d'emploi relativement dynamique tend à minorer l'importance de prévenir des suppressions d'emplois. De même, une localisation dans un « territoires de marge » ou « de frontière » (administrative, c'est-à-dire inter-départementale ou inter-régionale) renforce les difficultés de coordonner l'action publique..

On peut aussi s'interroger quant à de possibles freins cognitifs (biais cognitif) à l'œuvre : la prégnance de la représentation du dirigeant comme d'une figure paternelle, toujours vivace dans de nombreuses entreprises industrielles (à l'image de Chaussure), rend souvent difficile l'évocation d'une fermeture. Cette tentation d'occulter le versant inquiétant de la réalité se traduit aussi par une absence de verbalisation, peut-être par une crainte plus ou moins consciente de voir se mettre en œuvre une prophétie auto-réalisatrice : évoquer une éventuelle restructuration avec suppressions d'emploi ne risque-t-elle pas de la faire advenir selon le mécanisme décrit ci-dessus ?

Pour autant, les acteurs rencontrés tentent de s'organiser pour établir une veille sur les restructurations et agir au plus tôt sur les événements.

En premier lieu, les différents acteurs, en particulier ceux du service public, se dotent d'outils de veille plus ou moins élaborés, à toutes fins de « voir venir » les événements et le cas échéant, de se préparer à intervenir. Néanmoins, ces outils sont pour l'heure uniquement à usage interne pour chaque administration et ne sont pas mutualisés ni recoupés entre eux.

[142] Une telle asymétrie d'informations, ajoutée à une asymétrie de préparation a été mise en exergue par Bruggeman F. et alii (2002), *op. cité*.

Une autre forme de veille sur d'éventuelles restructurations consiste à écouter les acteurs de l'entreprise, en particulier les représentants du personnel. Cette écoute peut permettre une préparation à l'action, par exemple, une sensibilisation des acteurs à la mise en œuvre de cellules de reclassement. Néanmoins, à nouveau, cette écoute des alertes émises ne peut structurer une action directe et immédiate : cette dernière ne pourra être enclenchée qu'à partir d'une annonce de restructuration.

Enfin, une dernière forme d'alerte cette fois-ci sollicitée par des acteurs locaux a été observée : celles émanant de directions d'entreprises, à destination de structures d'aide économique (DRIRE, Club Textile, B* Développement). La saisie de ces informations peut alors dans certains cas se traduire par des actions préventives visant au maintien d'activités sur le territoire. Certains affirment en particulier avoir travaillé à nouer des liens non seulement avec les directions locales mais aussi avec les directions nationales de groupes pour trouver des solutions de pérennisation des sites.

D'une façon générale, il apparaît que toute démarche d'annonce anticipée de la perspective d'une restructuration se heurte aux freins suivants de la part des différents acteurs :

- crainte partagée par tous d'accélérer le mécanisme en cours, de ne plus pouvoir l'éviter, en créant une forme de « prophétie auto-réalisatrice » ;
- en particulier, de la part des directions d'entreprise, crainte ce faisant, d'émettre des signaux négatifs explicites qui pourraient affoler les clients, les salariés, les fournisseurs et les banques et de ce fait, accélérer la chute ou nuire au projet de restructuration ;
- difficulté de la part de la direction à reconnaître les autres acteurs comme légitimes dans une réflexion sur la gestion de l'entreprise, dont elle reste « le seul juge » ;
- annoncer implique de pouvoir agir, ce qui ici peut renvoyer à l'impuissance d'acteurs tels que les syndicats ou l'administration publique : annoncer, pour quoi faire ?
- annoncer met nécessairement en mouvement les acteurs, dynamique collective qui peut être crainte (conflits sociaux notamment) ;
- réciproquement, une annonce brutale peut susciter une forte mobilisation sociale, pouvant constituer un levier dans la négociation de subventions publiques, amenant de ce fait une limitation des coûts directs du plan social.

A contrario, l'expérience autrichienne des « Fondations de travail »[143], où l'annonce de la restructuration est faite à l'avance de manière à laisser place aux concertations collectives et aux initiatives individuelles ; où derrière, les « partants » sont des volontaires, leur traitement se faisant en privilégiant des actions de formation ; produit finalement des performances de reclassement nettement supérieures. En outre, des mécanismes d'anticipation semblent pouvoir favoriser la (re)mobilisation des « salariés restants »[144].

Des contre-exemples de ces mécanismes qui peuvent être considérés comme « standards » existent (voir étude Chausson, cas récents d'Areva dans le Doubs ou d'Arcelor à Florange), où l'un des acteurs (un délégué syndical dans le premier cas, la direction dans les deux autres) dévoile de façon précurseur un projet de restructuration. Néanmoins, ils restent cantonnés à des cas encore exceptionnels.

La dominante demeure celle de mécanismes qui structurent un silence collectif sur la perspective d'une restructuration. Dans cette perspective, les leviers d'action à envisager relèvent d'une réduction des situations d'asymétrie d'informations et de capacité à diagnostiquer les situations de gestion par des acteurs (internes et externes à l'entreprise) autres que la direction de l'entreprise. Pour F. Aggeri et F. Pallez, « L'anticipation des restructurations, entendue au sens d'annonce précoce des décisions, semble donc être une utopie. En revanche, rien n'interdit de la comprendre autrement, et par exemple de mettre en place des actions collectives dans la durée, qui se donnent pour objectif le développement continu du territoire plutôt que le traitement d'une crise ponctuelle. »[145]

2. DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITE ET DEMARCHES DE GPEC

2.1. L'analyse de l'employabilité des salariés licenciés

Le contraste est saisissant entre les niveaux d'employabilité des salariés des trois entités (Chaussure, Chaussette et Tuyaux) au moment de la mise en œuvre des plans sociaux respectifs.

[143] Gazier B. (2004), « Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions », *Séminaire de l'IRES sur les restructurations*.
[144] Cornolti C. (à paraître), « Les effets des suppressions d'emploi sur le comportement des salariés restants en France : résultats d'une recherche exploratoire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines.*
[145] Aggeri F. et Pallez F. (2002), *Les nouvelles figures de l'Etat dans les mutations industrielles*, Cahier de Recherche du Centre de Gestion Scientifique, n°20, juin.

Les salariés de Tuyaux sont issus en effet d'une entreprise, et plus généralement d'un secteur industriel, où les investissements en capital sont devenus prédominants au détriment du facteur travail. Une importante politique de formation continue a accompagné cette automatisation des procédés productifs, si bien qu'au moment de l'annonce de la fermeture de C***, l'employabilité des salariés de Tuyaux est relativement élevée dans les domaines liés à la production sidérurgique ou métallurgique. Ce facteur favorisa à la fois les reclassements au sein d'autres unités de production du groupe européen – actionnaire principal et la création d'activité dans le domaine du service à l'industrie métallurgique. Cette employabilité élevée est ainsi l'un des facteurs explicatifs au taux de reclassement supérieur à la moyenne qu'a affiché la cellule de reclassement de Tuyaux, et au taux relativement peu élevé de formation longue parmi les solutions identifiées.

Les salariés de Chaussure se caractérisent au contraire par un faible niveau de qualification et au cours des années précédant le plan social, les dépenses de Chaussure en formation apparaissent modestes. Or, face à une perte de compétitivité des produits de bas de gamme et à des difficultés économiques et financières croissantes, la direction aurait pu tenter de former ses salariés pour favoriser une stratégie de montée en gamme ; stratégie affichée par la direction depuis une dizaine d'années. Il semble donc que la direction demeurait sceptique sur les perspectives de réussite d'une telle stratégie au regard des caractéristiques du site (vieillissement des investissements corporels, organisation du travail obsolète, absence de compétences en interne…) – elle est donc restée essentiellement incantatoire. Par ailleurs, il semble également que le groupe Chaussure ne souhaitait pas prendre le risque, au sein d'une filiale française en crise, de désorganiser la production par les absences pour formation, de créer des attentes nouvelles (revendications de reconnaissance) auprès des nouveaux formés, ou encore de voir précocement les meilleurs salariés aller proposer leurs compétences ailleurs une fois le diplôme obtenu, une sous-qualification devenant paradoxalement un instrument de fixation de la main d'œuvre.

Nous l'avons vu plus haut, une des caractéristiques des salariés licenciés du textile est de n'avoir pas eu accès à la formation continue au cours de leur activité dans les entreprises du secteur. Le recours à la formation professionnelle demeure faible, voire très faible, malgré les démarches initiées à la fois par la DRTEFP et la Région, ou dans le cadre du contrat de site.

Plusieurs éléments expliquent cette situation. En premier lieu, une frilosité des chefs d'entreprise face à la formation continue, soit parce qu'ils sont inscrits dans des logiques de court terme et la conçoivent avant tout comme une perte de temps ou ne sont pas en mesure de se projeter dans l'avenir, soit parce qu'ils craignent qu'elle ne contribue à une perte de maîtrise des salariés et de leurs mobilités. En deuxième lieu, une réticence des salariés à « partir en formation » dans des entreprises sans culture de formation, soit par crainte qu'elle constitue l'antichambre de mobilités professionnelles et/ou géographiques, soit par réticence à suivre des formations éloignées géographiquement. En troisième lieu, une relative absence d'outil de formation local, avec très peu d'offres de formation sur le territoire. Enfin, il apparaît que les entreprises du textile privilégient la formation initiale, en sollicitant des formations en apprentissage ; d'une certaine façon, les employeurs du textile traduisent une préférence pour la formation initiale par rapport à la formation continue.

Pour les salariés restants chez Chaussure, les repreneurs ont pris le contre-pied de cette pratique en mettant en place une GPEC, en favorisant la formation et en travaillant à l'employabilité des salariés. Pour ce faire, le dirigeant de l'entreprise a fait appel aux aides européens au titre du programme démarche compétence (Pic Equal) dont les fonds transitent par le Conseil Régional. Le plan de formation a été aidé à hauteur de 510.000 d'€[146]. Néanmoins, l'évaluation de ces dispositifs n'a pu être réalisée pour l'heure, d'autant plus que la chambre commerciale du TGI concerné a finalement prononcé mi-2005, la liquidation judiciaire de cette nouvelle structure.

Concernant les dispositifs anticipés de VAE pour les salariés du textile dans B*, tous nos interlocuteurs ont été très prudents, mettant en avant ses difficultés d'application et de mise en œuvre et son caractère trop récent pour pouvoir être évalué. Enfin, certains acteurs soulignent le caractère cloisonné des dispositifs de formation selon le statut de la personne (salarié ou demandeur d'emploi par exemple), constituant un frein à l'élaboration de solutions innovantes en la matière et permettant de construire des projets d'ensemble.

---

[146] Défini lors du sommet européen d'Amsterdam, le programme communautaire PIC EQUAL est destiné à lutter contre les formes de discrimination et d'inégalité dans le monde du travail grâce à un dispositif budgétaire alimenté par le F.S.E (50%) ainsi que des fonds privés (30%) et publics nationaux (20%). Cinq axes prioritaires sont arrêtés au niveau national : la capacité d'insertion professionnelle, le développement de l'esprit d'entreprise, la capacité d'adaptation, l'égalité des chances et les demandeurs d'asiles. Une démarche compétences s'inscrivant dans l'axe n°3 est ainsi pilotée par le Conseil Régional de A depuis 2002. Celle-ci vise, d'une part, à impulser les politiques de formation dans les organisations de A employant des salariés à bas niveau de qualification et susceptibles de rencontrer des problèmes d'employabilité en cas de défaillance. Elle consiste, d'autre part, à inciter les organisations à la formation des salariés afin d'améliorer, par ce biais, leur potentiel compétitif. Contactées par le Conseil Régional, les entreprises font l'objet d'un diagnostic qui sert de support à la décision managériale. Les entreprises qui souhaitent adhérer à la démarche peuvent financer l'intervention d'un consultant à travers les fonds FRAC notamment débloqués par la Région (fonds régional d'aide aux conseils).
A ce jour, une dizaine d'entreprises ont initié cette démarche. Cette dernière y est pour l'heure interrompue en raison d'une procédure de redressement judiciaire, deux tiers des salariés, soit 170, étant par ailleurs concernés par le plan de sauvegarde de l'emploi.

2.2. Démarches de GPEC et études prospectives

Dans B*, plusieurs actions visant à la réalisation d'études prospectives ont été menées : pour les unes, au niveau régional, pour d'autres, au niveau départemental dans le cadre du contrat de site. Au niveau régional, l'interlocuteur de la MIME affirme qu'un travail d'élaboration d'indicateurs est en cours mais non achevé et donc non diffusable.

Dans le cadre du contrat de site, trois études GPEC sur le textile ont été initiées, l'une sous la maîtrise d'ouvrage de l'OPEQ, l'autre sous la maîtrise d'ouvrage d'un cabinet de reclassement local spécialisé dans le secteur, et la troisième sous la maîtrise d'ouvrage de la chambre des métiers. Nous pouvons donc estimer que le contrat de site a constitué une occasion de mettre en œuvre des études sur le textile, ce qui constitue un fait nouveau. A l'origine, dans le contrat de site, les deux premières n'en faisaient qu'une mais ont été scindées en deux. Cette scission est interprétée par certains comme un symptôme de la difficulté à établir des coopérations.

Les acteurs en charge de ces études soulignent plusieurs freins à leur réalisation, avec en premier lieu, la difficulté à recueillir les réponses aux questionnaires adressés aux chefs d'entreprises mais aussi la difficulté pour ces derniers à y répondre, compte tenu de leur très faible visibilité sur leurs carnets de commandes. Par ailleurs, le terme même de GPEC semble susciter des réactions négatives de la part des chefs d'entreprises, avec néanmoins un regain d'intérêt lié au vieillissement des effectifs. Enfin, ces démarches posent d'emblée des questions pour la suite, qui ne semblent pas anticipées, telles que les moyens et les actions qui pourront être déployées à l'issue des études.

Nécessaire selon C. Viet, l'anticipation n'est pas chose aisée en raison notamment « *du retentissement médiatique de toute annonce de réorganisation et des contraintes d'une négociation sur un sujet aussi délicat* »[147]. Ce point qui se retrouve largement dans les propos recueillis ne constitue en réalité qu'une partie du problème – certes non négligeable. D'autres difficultés la rendent délicates. La première, qui peut être qualifiée de culturelle, renvoie directement à la culture managériale et donc à la perception des dirigeants à l'égard de l'anticipation. Force est de reconnaître le mauvais accueil réservé à cette préoccupation assimilée à un quasi-droit de regard, une quasi-immixtion lorsqu'elle est menée dans une perspective micro-économique (telle la GPEC dans une entreprise donnée) et non plus seulement sectorielle. Bien que la motivation des acteurs de l'aide ne réside pas dans la volonté de se substituer à la clairvoyance managériale, l'action se heurte à la sensibilité des managers qui refusent de partager un pouvoir de gestion qui relève de leurs prérogatives et compétences. La deuxième réside dans les spécificités du tissu économique et sa lisibilité à terme. L'anticipation en matière de GPEC est difficile lorsque les dirigeants ont une vision réduite du marché. Elle l'est encore lorsque les entreprises étudiées dépendent juridiquement de groupes dont les sièges sont situés en dehors des territoires concernés par les plans sociaux.

[147] Viet C. (2003), *Rapport de Synthèse de la Mission exploratoire sur l'accompagnement des Mutations Economiques*.

DIAGNOSTICS ET AXES DE RECOMMANDATIONS

Il ressort des monographies réalisées dans cette étude, emblématiques de configurations de restructurations « lourdes » accompagnées d'un plan social, d'autres monographies menées antérieurement[148], et de leur confrontation à l'analyse des experts mobilisés dans le cadre de l'étude, un ensemble d'enseignements tant sur les processus de restructuration eux-mêmes que sur les dispositifs d'accompagnement de leurs effets mis en œuvre en France.

Toutes ces restructurations ne sont pas en tant que telles des surprises totalement imprévisibles ; pourtant, elles vont à chaque fois être vécues et traitées comme telles, dans une conception « accidentelle »[149] et événementielle partagée par les différents acteurs, des restructurations et de leur pilotage. Cette dichotomie traduit en premier lieu un déficit d'anticipation et une focalisation intense de l'ensemble des acteurs de la régulation sociale sur la seule phase d'information-consultation liée à la mise en œuvre de restructurations « lourdes »[150].

Il ressort ainsi que les dispositifs actuels d'anticipation et d'accompagnement des salariés et des territoires touchés par ces restructurations relèvent, dans le cas français, d'un modèle parcellaire (1), plaçant les différents acteurs impliqués dans des situations paradoxales (2), sans que soient initiés des processus d'évaluation et d'apprentissage de ces situations, malgré les multiples recommandations en ce sens qui ont été énoncées depuis plusieurs années (3). Néanmoins, dans cet univers du pilotage des processus de restructuration, des « îlots de réussite » peuvent être identifiés, significatifs de la volonté locale de certains acteurs de ne pas subir les événements et d'être « acteurs » dans des mécanismes dont une grande part leur échappe (4).

Derrière ces éléments de diagnostic, des recommandations sont émises visant en premier lieu, à étendre les périmètres de mise en œuvre de dispositifs spécifiques visant l'accompagnement des trajectoires professionnelles de l'ensemble des salariés concernés par une restructuration (5.1.) ; en second lieu, à soutenir, à structurer, à coordonner, et à inscrire dans la durée la construction de dispositifs locaux d'anticipation, de soutien au dialogue social, d'accompagnement des salariés et des territoires, et d'évaluation et de capitalisation des restructurations (5.2.) ; et en troisième lieu, à renforcer la constitution de cadres institutionnels locaux (5.3.).

1. UN MODELE PARCELLAIRE

En France, deux rapports successifs ont établi en 2002 (Rapport de la mission Aubert sur les mutations industrielles) et en 2003 (Rapport de la mission Viet) une analyse des mécanismes et des enjeux sociaux, économiques et territoriaux liés aux restructurations des entreprises. Ces deux rapports ont comporté simultanément une série de propositions visant à accroître l'anticipation des restructurations, à améliorer les conditions de reclassement des salariés concernés, et à accroître les efforts en termes de développement territorial pour les bassins concernés.

En substance, ces deux rapports partent du constat de l'existence de restructurations permanentes, selon de multiples modalités et processus (fermetures, réorganisations industrielles, cessions, dépôts de bilan, fusions-acquisitions, etc.). Dans la plupart des cas, ces restructurations se traduisent par des suppressions de postes, appelant la mise en œuvre de mesures de reclassement, voire de réindustrialisation de bassin. Ces deux rapports soulignent plusieurs enjeux sociaux et territoriaux liés à la permanence des situations de restructuration : un déficit d'anticipation ; des difficultés importantes de reclassement pour les salariés concernés par les licenciements économiques ; une inégalité des salariés licenciés face aux risques liés aux restructurations ; un traitement au mieux « à chaud » et un déficit de traitement « à froid » ; un traitement des restructurations comme des accidents et non comme un processus continu et permanent.

Ces recommandations ont été en partie traduites au cours des trois dernières années dans une évolution du cadre réglementaire (notamment dans le domaine de la revitalisation de bassin, aujourd'hui inscrite dans l'article L 321-17 du Code du travail) et du cadre institutionnel (avec en particulier la création de la MIME et des Maisons de l'emploi) même si ce dernier n'est pas encore stabilisé, ce dont témoigne le transfert de la MIME à la DATAR. Ainsi, si le « modèle français » d'accompagnement des salariés et des territoires touchés par les restructurations a de fait connu au cours des dernières années, des approfondissements notables (par exemple, introduction d'un volet de revitalisation de bassin dans le contenu des plans sociaux, incitation à la négociation d'accords de méthode, incitations à la mise en œuvre de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, précisions apportées aux contenus des dispositifs de reclassement), il demeure un modèle parcellaire à plusieurs titres :

- il est parcellaire dans son périmètre d'application,
- il est parcellaire dans le temps couvert par les mécanismes de régulation sociale au regard de la durée des mécanismes de restructuration,

[148] En particulier, Bruggeman F. (2001) ; Campinos-Dubernet M. (2002)
[149] Aubert J.P. (2002), *Mutations industrielles, mode d'emploi*, Note de synthèse du rapport Premier Ministre sur les mutations industrielles.
[150] Aubert J.P. et Beaujolin-Bellet R. (2004), *op. cité*

- il est parcellaire dans l'articulation des trois dimensions économiques, sociales et territoriales des restructurations.

1.1. Des périmètres d'application partiels traduisant des logiques de dispersion

Le plan social en tant que tel ne constitue pas une modalité d'accompagnement globale et intégrée des transitions professionnelles « subies », et ne peut être considéré comme un outil d'animation de « marchés transitionnels » dans leur ensemble[151]. Il existe une forte inégalité de traitement des salariés exposés au risque de la perte d'emploi, qu'ils soient par exemple intégrés dans une procédure de plan social ou non ; qu'ils soient dans une grande ou dans une petite entreprise ; qu'ils travaillent dans un bassin d'emploi en croissance ou en crise ; que l'Etat délivre ou non des moyens supplémentaires[152] ; que l'employeur adopte ou non un comportement « responsable » dans la mise en œuvre de la restructuration ; mais aussi que les compétences des salariés aient été antérieurement reconnues et valorisées ou non. En outre, dans de nombreux cas, des salariés confrontés à des suppressions d'emploi liées à la restructuration de leur entreprise font figure « d'oubliés » des dispositifs tels qu'ils ont été conçus : il s'agit en particulier des salariés en intérim ou en CDD qui partent en silence, des salariés d'entreprises sous-traitantes impactées par les restructurations de donneurs d'ordres.

De même, les dispositifs d'accompagnement des salariés concernés par les suppressions d'emploi liées aux restructurations ne constituent pas un modèle intégré. A l'inverse, un dénominateur commun parcourt les cas de restructurations, celui de la prégnance de logiques de dispersion des personnes concernées, qui sont tout à la fois l'objet de sollicitudes importantes et de pratiques d'effacement de la comptabilité des effets sociaux des restructurations par recours à des dispositifs spécifiques : ainsi, avant la mise en œuvre de dispositifs de reclassement, de nombreux cas individuels sont traités par mesures de sorties plus ou moins définitives du marché du travail (par exemple, les personnes en préretraite, les personnes qualifiées de handicapées), sans suivi ni a fortiori évaluation. Réciproquement, à l'autre bout du processus, nombre de salariés concernés par les restructurations se retrouvent dans un statut de chômeur et/ou de précarité. Il est de ce point de vue significatif de constater que non seulement les cellules de reclassement n'obtiennent que des résultats modestes[153], mais qu'au-delà, aucun dispositif ne permet d'évaluer les trajectoires professionnelles des salariés touchés par les restructurations (en premier lieu en termes d'emploi, mais a fortiori, en termes de revenus). D'une certaine façon, a posteriori de la mise en œuvre des plans sociaux, les personnes concernées « disparaissent ».

A l'inverse, les dispositifs de marchés transitionnels[154] ont pour vocation de gérer de façon intégrée les dispersions. Ces observations amènent certains à qualifier les plans sociaux de dispositifs porteurs « d'iniquité »[155] ; d'autres à estimer que « l'accompagnement des restructurations tend progressivement à devenir l'accompagnement forcé de la mobilité descendante »[156].

1.2. Des dispositifs volatils traduisant un manque de durée

Les logiques de dispersion évoquée précédemment se retrouvent dans la gestion des temps d'une restructuration : nous l'avons vu, les temps de préparation à la situation de restructuration divergent selon les acteurs concernés, appelant à préconiser des formes d'anticipation qui néanmoins rencontrent de nombreux freins liés aux logiques divergentes de chacun des acteurs impliqués (en particulier, directions d'entreprises, représentants du personnel, et acteurs administratifs et politiques locaux). En miroir, les incitations légales à l'anticipation restent d'application confidentielle (les difficultés d'application de l'article L 432-1-1 s'expliquent ainsi) et les dispositifs de reclassement et de développement économique local sont dans bien des cas volatils, leur continuité de mise en œuvre faisant défaut. Ainsi, les cellules de reclassement sont en quasi-totalité dédiées aux salariés concernés par un plan social, dans un temps limité. De même, l'expérience des contrats de site, jugée intéressante dans son caractère fédérateur et mobilisateur par les acteurs concernés, n'a que peu été reproduite et poursuivie.

En outre, l'initiation de démarches innovantes et la qualité de leur mise en œuvre tiennent systématiquement à la présence d'une ou plusieurs personnes, particulièrement mobilisées, qui par ailleurs peuvent elles-mêmes connaître des mobilités professionnelles, qui vont le cas échéant, restreindre la portée des efforts antérieurs. De nombreuses mesures prises s'avèrent dans bien des cas pertinentes, mais restent ponctuelles ; ne s'inscrivant pas dans la durée, elles ne peuvent que très partiellement apporter la preuve de leur pertinence.

Ces éléments peuvent être considérés comme significatifs du fait que les dispositifs d'accompagnement social et territorial des restructurations ne sont que partiellement institutionnalisés, sont peu inscrits dans le durée, et de ce fait,

[151] Gazier B. (2005), , « Accompagnement par des politiques actives et passives de l'emploi des restructurations dues à la mondialisation, rapport de cadrage », *Colloque France-BIT, L'internationalisation de l'emploi : un défi pour une mondialisation plus juste ?*, Annecy, 11 et 12 avril.
[152] Aggeri F. et Pallez F. (2002), *op. cité*
[153] Bruggema F. et alii (2004), *op. cité*
[154] Gazier B. (2003), *Tous sublimes*, Flammarion
[155] Bruggeman F. (2004), « Restructurations et licenciements », *Droit Social*, n°9/10, septembre-octobre, pp. 852-858
[156] Gazier B. (2005), *op. cité*

fortement contingents aux jeux d'acteurs locaux et à leurs équations. De telles configurations peuvent donner des résultats satisfaisants dans les cas de procédures exceptionnelles touchant de grands groupes, mais demeurent aléatoires. Or, une gestion des transitions professionnelles et des mobilités nécessite à l'inverse de la stabilité, en particulier une double stabilité des dispositifs initiés et des institutions qui les portent.

1.3. Des modes d'action cloisonnés et dispersés traduisant une absence de perspectives et de projets

Le caractère partiel des dispositifs d'accompagnement des restructurations s'exprime dans le cloisonnement générique du traitement des trois registres d'enjeux liés aux restructurations : les enjeux liés à l'emploi (ou dimension sociale), les enjeux liés aux activités d'un territoire (ou dimension de l'économie locale) et aux enjeux liés à la dépollution des sites et à la reconversion des friches industrielles (ou dimension environnementale). Ces registres d'enjeux appellent certes des mesures et des dispositifs spécifiques relevant de compétences différentes, mais le cloisonnement qui préside – que ce soit au niveau national ou au niveau local – à la mise en œuvre des actions liées à ces trois dimensions des restructurations dans une absence de coordination d'ensemble, traduit l'absence de politique intégrée et multi-dimensionnelle du pilotage des restructurations et alimente son caractère parcellaire.

De même, l'extrême dispersion des acteurs est mise en exergue dans les situations de restructurations, dans une absence de vision partagée des enjeux et des perspectives liées aux restructurations.

Dans les monographies, nous retrouvons cette dispersion et cette absence de perspectives à la fois au niveau des secteurs d'activités, au niveau des territoires, et au niveau de chaque entreprise concernée. Cet éclatement des acteurs traduit ici l'absence de projets fédérateurs autour de finalités communes : les réflexions à ce sujet oscillent ainsi entre « il y a trop de personnes impliquées » et « tel acteur n'est pas intervenu, c'est scandaleux ». En parallèle, les instances de coordination – par exemple les comités de pilotage et de suivi – sont plus préoccupées de la crise et des moyens pour y faire face dans l'urgence, que de prospective.

2. LES ACTEURS PLACES EN SITUATIONS PARADOXALES

Dans cette absence de prospective, c'est-à-dire de projets, les injonctions portées aux individus, en termes d'anticipation, de recours à la formation, de temps nécessaire, ou encore d'objectifs de reclassement, placent les acteurs dans des situations paradoxales, dont les mécanismes de recherches de coupables voire de boucs émissaires – tels que les cabinets de reclassement – sont symptomatiques.

2.1. L'anticipation : une injonction paradoxale en situation d'incertitude ?

Le discours sur la nécessité d'anticiper a été entendu par les acteurs, et rencontre simultanément de nombreux freins dans sa mise en œuvre. Au-delà, l'injonction d'anticipation ressort comme culpabilisante pour les dirigeants d'entreprises en difficultés (et en particulier de PME, qui ne disposent que d'une très faible visibilité sur leurs carnets de commandes) ou d'établissements dont les lieux de prise de décision stratégique sont éloignés et mouvants. De même, pour les acteurs locaux, les capacités d'anticipation apparaissent très contraintes, surtout si elles ne portent que sur la focale réduite de l'avenir possible de tel ou tel établissement (lorsque les décisions managériales sont prises en d'autres lieux).

Face à ces observations, nous pouvons émettre l'hypothèse que l'injonction d'anticipation, qui ne serait adressée qu'à un acteur en portant la responsabilité entière et qui ne serait pas reliée à un projet global en devient paradoxante pour les acteurs à qui elle est adressée. A l'inverse, cela amène à estimer que la mise en œuvre de l'anticipation pour être opérationnalisable, ne peut que s'inscrire dans une responsabilité collective et partagée (au risque sinon d'amener à désigner des coupables faisant figures de boucs émissaires).

2.2. Le recours à la formation comme finalité : un dévoiement ?

A plusieurs reprises dans les monographies, la question du recours à la formation professionnelle en amont (en particulier en vue d'un développement de l'employabilité) et « à chaud » (en particulier en vue du reclassement ou de la reconversion professionnelle) est évoquée sous forme de réticences des salariés à s'y engager, en regard de réticences des employeurs à (s')y investir. Simultanément, de nombreux acteurs soulignent la complexité des systèmes de formation, que ce soit par exemple concernant la mise en œuvre de la VAE ou la faible flexibilité des budgets de formation. Il en ressort une représentation générale dans laquelle, spécifiquement pour les personnes les moins qualifiées, la formation à visée de « rebond professionnel » peut se traduire par des formes de (re)mise en échec.

Ces observations renvoient à un biais de la formation professionnelle, souvent constaté : le recours à la formation professionnelle prend sens en tant que moyen inscrit dans un projet professionnel, pour les individus comme pour l'entreprise ; à l'inverse, la tendance à établir le recours à la formation professionnelle comme une finalité en soi –

tendance qui s'explique en particulier par les réticences des acteurs eux-mêmes – ne peut qu'engendrer des logiques de résistance à la formation. A nouveau, ces observations amènent à souligner la défaillance à élaborer des projets individuels et collectifs.

2.3. Ajouter du temps quand la durée est absente : une impasse ?

De la même façon, nous avons fait état des débats qui s'expriment autour du temps : temps nécessaire au reclassement, temps (parfois renégocié) de la cellule de reclassement, temps de l'ensemble du processus qui devrait être le plus court possible, etc. Ces débats voient l'expression de deux affirmations simultanées, en partie contradictoires : d'une part, les résultats des cellules de reclassement ne sont pas intrinsèquement liés au temps d'action de la cellule de reclassement ; d'autre part, du temps y est ajouté quand les résultats obtenus en termes de reclassement tardent à venir et menacent d'être faibles. Cette augmentation du temps est alors liée à l'expression d'un rapport de forces qui ne trouve pas d'autres ancrages et n'est pas accompagnée d'autres moyens supplémentaires. Elle comporte alors une part visible d'achat de la paix sociale.

Au-delà, le débat sur le temps nécessaire à l'accompagnement de mobilités professionnelles ressort comme réducteur et cette focalisation sur ce temps dissimule l'absence de place accordée à la mémoire et à la projection dans le futur, soit l'absence d'inscription des dispositifs d'accompagnement dans la durée, au profit de spéculations et de conjectures.

Au travers de ces trois exemples (anticipation, formation, temps des dispositifs), la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement des restructurations se traduit par des mécanismes de défiance des acteurs, allant dans certains cas jusqu'au déni et au mépris. Ces principes d'action de la gestion des mobilités et de leurs conséquences (anticiper, former, donner du temps) sont bien sûr en eux-même pertinents et souhaitables ; mais les contradictions apparentes auxquelles ils donnent lieu révèlent la nécessité de les repositionner en tant que moyens en vue de finalités politiques, économiques et sociales collectivement élaborées plutôt qu'en tant que fins en soi.

3. DEFICIT CHRONIQUE DE SUIVI, D'EVALUATION ET D'APPRENTISSAGE COLLECTIF DES SITUATIONS

Les grands absents des restructurations en général et des plans sociaux en particulier sont leur suivi et leur évaluation.

Le suivi de la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement des restructurations avec suppressions d'emploi est partiel. Simultanément, un nombre croissant de plans sociaux voient la mise en œuvre de commissions de suivi à géométries et à missions variables. La nécessité du suivi des mesures prises semble avoir progressé au cours des dernières années et s'être développé. Néanmoins, ce suivi recouvre pour l'heure des réalités hétérogènes, et appelle aujourd'hui certainement une définition plus formelle de ses missions, de ses moyens, et des acteurs qui doivent y participer, avec leurs leviers d'action.

Par contre, on n'observe toujours pas de pratiques d'évaluation a posteriori des effets des restructurations, que ce soit en termes de performances pour l'entreprise[157], de trajectoires individuelles des salariés concernés, de vécu par les salariés restants[158] mais aussi en termes d'impact sur les territoires concernés. Pourtant, le suivi et l'évaluation des restructurations constituent une prémisse nécessaire à une dynamique d'apprentissage collectif en la matière. Comme l'ont montré C. Cornolti et *alii*[159], une telle évaluation permet notamment une prise de conscience et une maîtrise des effets induits de la restructuration. Cette dynamique s'observe notamment dans la comparaison des plans sociaux de 1993 et de 1995 de l'usine Chausson à Creil, tout en introduisant un débat sur les critères et les modalités d'évaluation des restructurations[160]. Selon L. Mallet et *alii*, « l'absence d'évaluation donne à toute la procédure un caractère formel »[161].

Cette absence chronique d'évaluation traduit le fait que le caractère événementiel des plans sociaux et la mobilisation de nombreux acteurs internes et externes à l'entreprise qui y est liée s'arrêtant à l'issue de la procédure d'information-consultation, aucun acteur ne prend la responsabilité – individuellement ou collectivement – d'évaluer les effets économiques, sociaux et territoriaux de ce qui reste toujours pour une part au moins, un traumatisme individuel et collectif. Mais nous pouvons aussi émettre l'hypothèse qu'en l'absence d'évaluation, ce caractère traumatique des plans sociaux est maintenu en l'état dans les représentations collectives, alimentant par là-même nombre de fantasmes et polarisant la défiance sur les plans sociaux.

De plus, les résultats de démarches de reclassement ne sont pas évalués et a fortiori, ne sont pas mis en débat ; le marché du reclassement n'est pas informé par la publication validée des résultats obtenus et de leur analyse, laissant

---

[157] Beaujolin R. (1999), *Les vertiges de l'emploi*, Grasset/Le Monde ; Mallet L. et alii (1997), *op. cité*

[158] Cornolti C. et *alii* (2001), Cornolti C., Moulin Y., Schmidt G. (2001), « Le suivi des plans sociaux en Lorraine : réflexions autour de trois études de cas », in G. Schmidt, *La gestion des sureffectifs*, Economica.

[159] Cornolti C. et alii (2001), *op. cité*

[160] Aubert J. P., Bruggeman F., Masséra B. (2001), « La saga Chausson ou la réinvention de la fermeture d'une usine », *Séminaire de l'Ecole du Paris* du 6 avril 2001.

[161] Mallet L. et alii, (1997), *op. cité*

libre cours à la profusion de chiffres plus ou moins fondés ; les méthodologies des prestataires et des cellules de reclassement ne donnent pas lieu à des informations publiques. Dans ce contexte, l'opacité des pratiques, bonnes ou mauvaises, reste dominante, contribuant à la stigmatisation des prestataires du reclassement (privés ou publics) comme boucs émissaires.

Le caractère traumatique de l'événement contribue probablement à expliquer ce phénomène « d'oubli » et le cloisonnement des modes d'action le renforce très certainement. Pour autant, nous ne pouvons exclure l'hypothèse selon laquelle la nature des résultats constitue aussi un facteur explicatif du phénomène. Les quelques chiffres qui peuvent paraître sur les démarches de reclassement (soit au niveau national avec la publication de taux de reclassement des cellules conventionnées, soit au niveau local avec la publication de résultats dont les modes de calculs sont mal définis) sont souvent soit décevants soit suspects, ce que les études monographiques menées dans cette étude observent de même. Ces résultats, généralement décevants, peuvent alors au mieux être considérés comme « un moindre mal », résultat qu'il est délicat de valoriser.

Cette dimension au mieux mitigée des quelques résultats des dispositifs d'accompagnement permet en partie de comprendre l'absence actuelle de mise en œuvre systématique de démarches d'évaluation (quantitative et qualitative) de ces dispositifs, par exemple en termes de suivi des trajectoires individuelles et professionnelles des salariés placés dans une mobilité subie, par anticipation négative de ce qu'ils pourraient produire. Pour autant, cette absence constitue un frein à l'analyse de ce qui s'opère en matière de mobilités professionnelles sur le marché du travail, et de ce fait, constitue une carence majeure pour la recherche de nouvelles solutions possibles. Les mêmes observations et remarques peuvent être portées concernant les dispositifs de revitalisation territoriale : dans ces configurations, les annonces de créations d'emploi à venir tiennent lieu de résultat de l'action mise en œuvre, sans évaluation de l'impact qualitatif de ces opérations sur le développement local par exemple.

Le corollaire de cette absence d'évaluation est un déficit relatif d'apprentissage collectif des situations de restructuration : dans les territoires étudiés, les restructurations sont loin de constituer un phénomène nouveau et préoccupent depuis près de trois décennies les acteurs locaux. Certes des initiatives ont été prises, des plans d'action ont été menés, mais aujourd'hui, deux vides sont observables : l'absence de mémoire et l'absence de capitalisation. Dans la démarche de cette étude comme pour d'autres, il nous a été très difficile de retrouver les acteurs et les documents liés aux restructurations, voire dans certains cas, de mobiliser la mémoire des acteurs rencontrés. L'absence de mémoire peut s'analyser de plusieurs façons : un mécanisme cognitif partagé amenant les individus à occulter les souvenirs les plus douloureux, mais aussi une mobilité des acteurs, qui n'est pas relayée par des dispositifs de capitalisation institutionnalisés. Dès lors, le départ d'individus ayant tenu des rôles clés se traduit par l'extinction de la mémoire, voire par l'extinction des démarches portées par eux. Réciproquement, à chaque coup de restructuration porté sur un territoire et des salariés, s'exprime un double sentiment de sidération et de fatalisme.

4. DANS CET UNIVERS, DES « ILOTS DE REUSSITE »

Dans les cas de restructurations étudiés, les résultats produits en termes de reclassement et de revitalisation de bassin peuvent être considérés comme meilleurs que les résultats moyens observés par ailleurs[162]. En effet, en termes de résultats, les trois cas se caractérisent plutôt par un caractère satisfaisant compte tenu des contextes des restructurations, et les cas Chaussette et Tuyaux peuvent être considérés comme plus satisfaisants que d'autres. Il en est de même pour les démarches locales (par exemple, le contrat de site de B*) étudiées. Autrement dit, ces dispositifs et démarches ne peuvent être considérés en tant que tels comme des « réussites » en tant que telles.

Par contre, ce qui distingue ces cas, c'est l'existence de processus dans lesquels des jeux coordonnés d'acteurs ont pu émerger, permettant de faire éclore des projets et facilitant leur mise en œuvre. Nous désignerons donc par « îlots de réussite », de tels processus multi-acteurs permettant la construction de solutions locales paraissant adaptées, bien plus que des résultats eux-mêmes (en termes de reclassement ou de revitalisation par exemple) qui demeurent partiels et discutés.

4.1. Au niveau des entreprises en restructuration : des compromis acceptables qui se construisent dans des processus multi-acteurs

Il ressort à la fois des études de cas et d'une façon plus générale de l'expérience des experts, que l'organisation de discussions sur la restructuration, c'est-à-dire à la fois sur ses motifs (causes économiques, rationalités de décision, nature des choix de gestion et stratégiques opérés) et sur ses modalités de mise en œuvre, est essentielle à la construction de dynamiques collectives, qui permettront notamment de construire des dispositifs adaptés au reclassement des salariés voire à la revitalisation des bassins concernés. Cette discussion peut alors selon les cas prendre la forme de simples consultations ou de véritables négociations.

[162] Bobbio M. (2005), *op. cité* ; Bruggeman F. et alii (2004), *op. cité*

Dans les cas étudiés et dans les expériences des experts, la constitution d'un acteur collectif[163], impliquant des représentants de la direction, des représentants des salariés, mais aussi selon les cas, des experts (consultants, experts auprès du CE, avocats) et des acteurs publics (selon les cas, préfet, DDTEFP, élus locaux) est une condition essentielle :

- D'une capacité des acteurs à concevoir un autre avenir, donc d'un cheminement des acteurs vers des formes d'acceptation de la décision.
- De la construction de dispositifs de reclassement voire de revitalisation de territoires adaptés.
- Du suivi effectif de la mise en œuvre des mesures de reclassement et de revitalisation.

En ce sens, le travail de discussion spécifique sur le motif économique (livre IV, dont la consultation est séparée du livre III) est particulièrement nécessaire à l'enclenchement d'une dynamique de construction de solutions individuelles et collectives. Au-delà, une des conditions de réussite des démarches de reclassement se loge dans le fait, pour les salariés, d'avoir été acteurs du processus, d'avoir pu prendre position sur la décision elle-même de restructuration : ces dimensions ressortent ainsi comme des ingrédients de « l'équipement » des salariés pour être en mesure de se reclasser.

En outre, au-delà de la qualité *a priori* des dispositifs, la qualité de leur mise en œuvre s'avère extrêmement variable, et dépend en particulier de l'extension de la dynamique collective en aval de la consultation sur le livre III, et notamment lors de la mise en œuvre et du suivi des dispositifs de reclassement.

Finalement, il ressort des pratiques de restructuration dans leur phase en mise en œuvre, que les différents acteurs impliqués ayant intrinsèquement un degré de connaissance inégal ou en tout cas variable de la situation, des référentiels et des enjeux différents, la construction de solutions adaptées et effectivement mises en œuvre passe nécessairement par un travail de concertation élargie voire de négociation collective. Une telle construction passe en outre dans bien des cas par l'intervention d'acteurs externes, soit sous forme de conseil et d'expertise, soit sous forme de contrôle, qui contribuent à un travail de médiation et d'atténuation de la défiance réciproque notamment par l'apport de méthodes.

4.2. Au niveau de la coordination locale des actions : des projets et des innovations qui se construisent dans des processus multi-acteurs

L'article 118 de la Loi de Modernisation Sociale (17 janvier 2002) a traduit sous forme d'obligations légales ces pratiques développées depuis longtemps par certains groupes. L'article 76 de la Loi de Cohésion Sociale du 18 janvier 2005 précise les engagements en matière de « revitalisation de bassin » que doivent prendre les entreprises – celles d'au moins 1000 salariés – lorsqu'elles procèdent à un licenciement collectif affectant par son ampleur l'équilibre du ou des bassins d'emploi dans lesquelles elles sont implantées. Ce point constitue une caractéristique originale des dispositifs français des plans sociaux[164], même si ces pratiques existent ailleurs. Les premiers éléments de bilan des conventions de revitalisation de l'année 2003 mettent en exergue les points suivants : elles concernent des grands groupes industriels et des bassins d'emploi peu actifs ; elles visent, généralement par recours à des sociétés de prestations externes, à remplir des objectifs de création d'emploi sur 2 à 3 ans, à partir de prêts aux entreprises comportant des objectifs de création d'emploi[165].

Ces obligations peuvent apparaître comme un coût supplémentaire mais aussi comme l'expression légitime de la responsabilité sociale de l'entreprise. Tous ceux qui sont engagés dans ces démarches insistent sur le rôle constructif de cette disposition, qui oblige l'entreprise concernée, les représentants de l'Etat, les élus locaux et les partenaires sociaux à se mettre autour d'une table pour examiner les actions à mettre en œuvre[166] ; pour autant, la place spécifique des institutions représentatives du personnel est souvent mal définie dans ces processus.

De même, nous pouvons émettre l'hypothèse (mais des études approfondies sur ces cas manquent encore[167]) que les dispositifs paritaires et territoriaux d'accompagnement des salariés licenciés, tels que le CBE de Bressuire, le dispositif Préfil à Lannion, ou l'expérience du Tarn en la matière, permettent à la fois de mettre des dispositifs de reclassement et de reconversion à disposition de l'ensemble des salariés concernés par des restructurations y compris issus de PME, de constituer des structures permanentes réglant en partie la question du temps des dispositifs, et d'entretenir une dynamique multi-acteurs sur la question des restructurations et des trajectoires des personnes concernées. Des dispositifs tels que « Alizé », animé par l'association Développement et Emploi, contribuent à la coordination d'actions et à la mutualisation de moyens liés à la mise en œuvre d'actions de développement économique dans des bassins d'emploi en difficultés, associant en particulier des grandes entreprises.

---

[163] Voir notamment Bruggeman F. et alii (2002), *op. cité*

[164] Chassard Y. (dir.) (2002), « Licenciements collectifs pour motif économique : comment font nos partenaires ? », *Premières Informations et Premières Synthèses*, DARES, n°35.3, août.

[165] Aubert J.P. et Beaujolin-Bellet R. (à paraître), « Les plans sociaux », Allouche J. (sous la coordination de), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert.

[166] Aubert J.P. et Beaujolin-Bellet R. (à paraître), *op. cité*

[167] Le programme Mire piloté par Syndex et financé par le Fonds Social Européen vise en particulier à analyser ces configurations qui peuvent être qualifiées « d'innovantes ».

Des formes d'apprentissage existent aussi dans les dimensions territoriales de structuration des actions. Par exemple dans le bassin deA**, une démarche forte de structuration du territoire a été initiée au tout début des années 2000 avec la création d'une structure de développement local, animée par un chargé de mission. De fait, par rapport à la situation antérieure, les actions en la matière sont aujourd'hui plus coordonnées et moins dispersées.

Les dispositifs de structuration et de coordination des acteurs locaux, tels que les contrats de site ou les contrats de pays, contribuent à définir des finalités communes aux acteurs, à débloquer des moyens d'action, et à instituer des outils de pilotage multi-acteurs.

5. LES AXES DE RECOMMANDATIONS ISSUS DE L'ETUDE

L'expression de ces réflexions, leur mise en œuvre conduiraient-elles à la désuétude du plan social, voir à sa franche contestation ?[168] Certains prônent d'une façon directe ou indirecte sa dissolution dans d'autres dispositifs : pénalités financières type pollueur-payeur[169] ; dévolution complète au service public de l'emploi de la responsabilité du reclassement[170] ; contrat unique de travail, abandon de la notion de licenciement économique et simplification des procédures en échange d'un système renforcé de protection du salarié en transition professionnelle ; gestion continue des restructurations grâce à une gestion prévisionnelle permanente des emplois et des compétences, associée à des accords de méthode ou de mobilité fixant les conditions de consultation des Institutions Représentatives du Personnel et les champs de négociation[171].

Par ailleurs, les analyses récentes portées sur le système de régulation sociale des restructurations concluent toutes à son inadéquation au regard de restructurations permanentes et mouvantes, menées par des « entreprises » parfois difficiles à saisir.

Dans ce contexte, les axes de recommandations émises par le comité d'experts de l'étude ont suivi un fil directeur : celui consistant à concevoir et à promouvoir des dispositifs pérennes et permanents, construits dans des processus multi-acteurs, tels qu'ils permettent tout à la fois :

- de construire des dispositifs temporaires et adaptés, dans de bonnes conditions, quand une situation de crise liée à une restructuration survient ;
- d'articuler des mesures « à chaud » et de court terme à l'organisation d'évolutions et de parcours professionnels « à froid » et de long terme ;
- d'établir des processus de capitalisation et d'évaluation.

Le comité d'experts et les chercheurs ayant réalisé les monographies ont abouti à l'expression de préconisations en trois directions, conçues comme complémentaires :

- l'extension des dispositifs de concertation et de négociation en dehors des seules frontières de l'entreprise, et portant sur l'ensemble des mobilités professionnelles ;
- la construction territoriale de missions d'anticipation et de pilotage des restructurations ;
- le renforcement de la constitution de cadres institutionnels locaux.

5.1. L'extension des dispositifs de concertation et de négociation en dehors des seules frontières de l'entreprise, et portant sur l'ensemble des mobilités professionnelles.

A l'issue des travaux menés dans le cadre de cette étude, il ressort de façon importante que pour produire de bons résultats en termes de trajectoire professionnelle, de devenir des territoires, voire de performance économique de l'entreprise, les processus de restructuration doivent être discutés, impliquant plusieurs types d'acteurs, en particulier :

- des représentants des employeurs,
- des représentants des salariés,
- des experts et consultants,
- des représentants du service public de l'emploi,
- des acteurs territoriaux.

[168] Aubert J.P. et Beaujolin-Bellet R. (à paraître), *op. cité*
[169] Blanchard O. et Tirole J. (2003), *Protection de l'emploi et procédures de licenciement*, Rapport du Conseil d'Analyse Economique, n°44.
[170] Cahuc P. et Kramartz F. (2004), *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*, Rapport au Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et au Ministre de l'Emploi, du Travail, et de la Cohésion sociale, décembre.
[171] Aubert J.P. (2002), *op.cité*

En outre, pour éviter qu'ils se concentrent exclusivement sur les seules suppressions d'emploi amenant à la mise en œuvre d'un plan social, il doit être envisagé des dispositifs de concertation et de négociation portant sur l'ensemble des mobilités professionnelles.

Par ailleurs, l'organisation de ces discussions est actuellement cantonnée à « l'entreprise » (au sens de l'établissement), en se déroulant dans le cadre exclusif du CE. Plusieurs éléments amènent à interroger ce niveau de régulation comme niveau suffisant : en effet, les décisions de restructurations sont très majoritairement centralisées, dans des « têtes de groupes » ; de plus, c'est un niveau de régulation peu coordonné avec des démarches et des initiatives de filières (ex. commissions de l'emploi de branches) ; enfin, l'association d'acteurs territoriaux est très variable selon les cas.

Ces éléments amènent à suggérer l'instauration de discussions sur les motifs et mécanismes de restructurations, sur les dispositifs de reclassement et de revitalisation, mais aussi en amont, sur les démarches d'anticipation (employabilité, politiques de formation, politiques de développement d'activités) ***à plusieurs niveaux*** :

- le(s) niveau(x) décisionnaire(s) de « l'entreprise », tel que le conseil d'administration ;
- les branches ;
- les territoires.

Enfin, ces discussions ne s'opèrent qu'à chaud (et non en continu). L'existence de dispositifs de « discussion » pluri-acteurs sur les restructurations gagnerait alors à être étendue « en permanence » (en particulier, s'agissant de dispositifs sectoriels et territoriaux), en inventant des processus permettant « d'étirer » les situations de mise en discussion/débat, à la fois en amont et en aval.

Par ailleurs, concernant les TPE ou PME, des dispositifs de dialogue social territorial peuvent suppléer la carence de relations sociales instituées, voire les déficits de moyens pour accompagner les restructurations. De telles démarches peuvent aussi se structurer autour de guichets uniques territoriaux, mis en place par le service public de l'emploi (ex. Armel dans le Nord[172] et existence de conventions locales).

Par ailleurs, le soutien à ces processus multi-acteurs de pilotage des restructurations, porteurs de construction de compromis satisfaisants pour les acteurs concernés implique spécifiquement :

- l'introduction de dispositifs et de modalités de contrôle du caractère sincère et fiable des informations transmises par les directions d'entreprises aux parties prenantes, en particulier aux représentants du personnel (voir en ce sens le texte suivant de J.Y. Kerbourc'h) ;
- l'extension à l'ensemble des entreprises de la possibilité de recourir à la prestation d'un expert « auprès du Comité d'Entreprise » lors de projets de restructurations annoncés par la direction de l'entreprise ou lors de l'émission de droits d'alerte.

5.2. La création de structures locales de coordination des dispositifs liés aux restructurations

Derrière cet enjeu d'extension des périmètres d'application des principes fondamentaux du plan social, se pose la question de l'instauration de dispositifs pouvant en assurer la mise en œuvre de façon pérenne, multi-dimensionnelle et universelle. Ce double enjeu amène à préconiser la création de structures locales, multi-acteurs et permanentes, assurant le pilotage et la coordination des interventions lors de l'ensemble des étapes des processus de restructuration :

- la centralisation et l'analyse consolidées des informations liées à la veille sur les entreprises et les activités, et leurs évolutions ;
- la coordination de la constitution d'un appui au dialogue social, voire à la médiation en situation de restructurations ;
- la coordination de la définition de la mise en œuvre et du suivi de dispositifs de reclassement, de mesures de formation et de reconversion professionnelle ;
- la coordination de la définition, de la mise en œuvre et du suivi d'actions de revitalisation de bassin et d'actions relevant des impacts sur l'environnement des restructurations ;
- la coordination de l'évaluation des processus de restructuration et de leurs effets ;
- la capitalisation sur les expériences menées ;
- la coordination des démarches de développement de l'employabilité et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Cette préconisation part des analyses développées ci-dessus, mais aussi d'un double postulat : les territoires, au regard des autres niveaux d'action, apportent des gages plus forts de pérennité ; une gestion intégrée des mobilités

[172] Bruggeman F. et *alii* (2004), *op. cité*

professionnelles et des conséquences multi-dimensionnelles des restructurations (social, économique, environnemental) implique la création d'institutions ayant en charge la coordination des actions des différents acteurs locaux en la matière. Pour F. Bruggeman et alii[173], « L'anticipation du processus reliant l'émergence d'un motif économique (la mauvaise situation n'étant qu'un argument possible parmi d'autres) à la réalisation des reclassements qu'elle impose. On peut penser que l'appréhension précoce des difficultés à venir, la responsabilisation des cabinets conseil en restructuration (charte de déontologie, contrôle et publication des résultats...), la mise en œuvre d'une surveillance des bassins d'emploi permettant des actions préventives et de re-dynamisation ainsi que la mutualisation des moyens nécessaires, participeraient de la poursuite de cet objectif. »

Dans cette perspective, il pourrait être proposé d'adjoindre une quatrième mission aux Maisons de l'emploi initiées par le Plan de cohésion sociale, qui comportent pour l'heure trois « directions principales » (le diagnostic territorial[174], l'accès et le retour à l'emploi des publics qui en sont le plus éloignés, le développement de l'emploi et de la création d'entreprise), quatrième axe de missions pouvant s'intituler : « le pilotage des restructurations ».

La définition du cahier des charges des Maisons de l'emploi[175] est en effet très proche des axes de recommandations permettant d'améliorer la coordination et la mise en œuvre effective des dispositifs d'anticipation et d'accompagnement des restructurations : dans son énoncé, la Maison de l'emploi s'adresse à l'ensemble des acteurs (en particulier, demandeurs d'emploi, salariés, entreprises) ; et a pour objectif d'associer les collectivités territoriales, de fédérer l'action des partenaires publics et privés et d'ancrer le service public de l'emploi dans les territoires. Il est donc préconisé d'étendre explicitement les missions des Maisons de l'emploi vers une coordination globale de l'ensemble des dispositifs (sociaux, économiques et territoriaux) liés aux restructurations, et simultanément, vers l'instauration d'un tiers externe permanent au binôme représentant de la direction – représentant du personnel assurant le contrôle, le suivi, l'évaluation et la capitalisation des dispositifs mis en œuvre.

Il pourrait alors être attribué aux Maisons de l'emploi (ou à d'autres structures locales, selon les spécificités du territoire et ses institutions existantes) la double responsabilité de la mise en œuvre et de la coordination de « plans d'urgence » à chaud sur des situations de restructuration avec une capacité à déclencher des « plans Orsec » et simultanément, une mission permanente de veille, de suivi, d'évaluation et de capitalisation des pratiques de pilotage des restructurations.

Cette préconisation recoupe une de celles émises par le groupe d'experts européens réuni sur le sujet des restructurations, quand il énonce : « le groupe recommande d'assurer la gestion du changement sur le plan territorial par un effort conjoint de la part de tous les partenaires actifs dans ce territoire, sous l'égide des pouvoirs publics locaux. Ces autorités doivent avoir pour objectif de permettre à toutes les parties concernées d'agir de manière cohérente, de façon à anticiper le changement, et de transformer une crise ouverte en une stratégie durable de reconversion »[176].

5.3. Le renforcement de la constitution de cadres institutionnels locaux comme levier de l'anticipation territoriale

L'anticipation d'une restructuration ne peut signifier, pour des acteurs institutionnels, de l'éviter – objectif souvent illusoire au regard des contraintes économiques. Elle doit au contraire viser à la préparer, afin d'en atténuer les conséquences socio-économiques. Or, nous l'avons vu, les capacités d'anticipation au sens de l'intervention en amont de cas spécifiques de restructurations sont fortement contingentes.

En ce sens, nous pouvons estimer que l'anticipation territoriale passe par un renforcement de la capacité d'un territoire à favoriser son redéploiement économique, à être en position de « résurgence »[177]. Les trois monographies ont en effet mis en exergue l'importance du contexte territorial dans lequel s'inscrivent les restructurations. Elles ont montré en particulier comment l'existence antérieure de pratiques coopératives inter-institutionnelles et la création d'instruments de développement économique ont facilité la revitalisation de territoires marqués par de nombreuses suppressions d'emplois.

Dans cette perspective, l'anticipation de mutations économiques implique, pour un territoire accueillant des activités industrielles, un renforcement de sa structuration. Il s'agit alors pour les pouvoirs publics (l'Etat via l'administration préfectorale, mais aussi les Conseils Régionaux et Généraux) de favoriser sur les différents bassins d'emplois, une dynamique de structuration territoriale qui recouvre :

---

[173] Bruggeman et *alii* (2002), *op. cité*

[174] D'ailleurs, dans sa définition, cette mission renvoie à l'une de celle évoquée spécifiquement pour les restructurations, soit « l'observation, l'anticipation et l'adaptation du territoire ».

[175] Arrêté du 5 avril 2005 portant cahier des charges des maisons de l'emploi

[176] Elle rejoint de même, dans une définition ici opérationnalisée, les principes d'action proposés par F. Aggeri et F. Pallez (2002) à l'issue d'une étude menée sur le rôle de l'Etat dans les restructurations : « s'il est donc illusoire de vouloir appliquer des solutions toutes faites, les acteurs expriment souvent le besoin de cadres généraux pour guider leurs actions. A travers les cas que nous avons étudiés, quatre principes nous semblent émerger : le premier est un principe de responsabilité partagée et étendue ; vient ensuite un principe de non-séparabilité impliquant une coopération élargie à des acteurs extrêmement divers ; le troisième principe est celui de la contractualisation négociée et souple ; le dernier principe est celui de la continuité ».

[177] Terme employé notamment par Aubert J.P. (2002) pour désigner des territoires en développement permanent, adoptant ce faisant une posture offensive face aux restructurations d'entreprises.

- le développement de regroupements intercommunaux financés par une taxe professionnelle unique[178] et suffisamment puissants pour disposer de chargés de mission dans le domaine économique ;
- la constitution d'un pays fédérant ces structures intercommunales et doté de conseils de développement associant acteurs politiques locaux, économiques et associatifs. Ce pays serait appelé à jouer pleinement son rôle d'espace de discussion destiné à favoriser la réflexion prospective et l'émergence d'une vision partagée de son devenir. Cette vision peut, comme le permet actuellement la législation, se concrétiser par l'élaboration d'un contrat de pays, véritable investissement de forme co-signé avec le Conseil Régional et inséré dans le contrat de plan Etat-Région.

Ce travail sur le cadre institutionnel contribuerait à définir les rôles des différents acteurs politiques et administratifs d'un territoire et à réguler leurs relations. Il permettrait également de faire émerger des institutions (pays ou structures intercommunales) dotées de moyens financiers et humains leur permettant à la fois de générer une croissance endogène et d'apparaître comme des interlocuteurs pertinents pour des entrepreneurs comme pour les services de l'Etat dans le cadre d'un développement exogène.

Parallèlement, les pouvoirs publics auraient intérêts à ce que chaque territoire concerné par les mutations économiques possèdent des instruments de création d'activités (pépinière d'entreprises voire incubateur, plate-forme d'initiatives locales…) et d'accompagnement vers l'emploi (Mission locale, association spécialisée dans l'accompagnement individualisée…) sur lesquelles s'appuyer en cas de choc économique.

En résumé, l'anticipation, sur le plan territorial, des mutations économiques passe par la construction d'un cadre institutionnel local s'appuyant sur des dynamiques intercommunales puissantes, ainsi que sur la création d'instruments d'intervention dans le champ économique et social. Une telle démarche contribuerait ainsi à créer des infrastructures de développement (zones d'activité, infrastructures de transport…) favorisant l'émergence d'économies relationnelles et renforçant l'attractivité des territoires français.

[178] La taxe professionnelle unique, dont une partie est reversée aux communes membres via des mécanismes de péréquations, permet d'amoindrir la concurrence entre communes d'un même territoire au sujet de l'implantation d'entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

Aggeri F. et Pallez F. (2002), *Les nouvelles figures de l'Etat dans les mutations industrielles*, Cahier de Recherche du Centre de Gestion Scientifique, n°20, juin.

Aggeri F. et Pallez F. (2004), « L'Etat et les mutations industrielles », *Annales des Mines – Réalités Industrielles*, mai.

Ardenti R. et Vrain P. (1991), « Licenciements économiques, plans sociaux et politiques de gestion de la main-d'œuvre des entreprises », *Travail et Emploi*, n° 50, p.15-33.

Arthuis J. (1993), « L'incidence économique et fiscale des délocalisations hors du territoire national des activités industrielles et de services », *Rapport d'information du Sénat* n°337.

Arthuis J. (2005), « La globalisation de l'économie et les délocalisations d'activité et d'emplois », *Rapport d'information du Sénat*, n°416.

Aubert J. P. (2002*), Mutations industrielles, mode d'emploi*, Note de synthèse du rapport Premier Ministre sur les mutations industrielles.

Aubert J. P. et Beaujolin-Bellet R. (2004), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n°100, octobre, pp. 99-112

Aubert J.P. et Beaujolin-Bellet R. (à paraître), « Les plans sociaux », in Allouche J. (coordination), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.

Aubert J. P., Bruggeman F., Masséra B. (2001), « La saga Chausson ou la réinvention de la fermeture d'une usine », *Séminaire de l'Ecole du Paris* du 6 avril 2001.

Azam D. (2003), « Saint-Gobain Développement ou l'art de l'interface », *Ecole de Paris du management*, juillet

Beaujolin R. (1999), *Les vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Grasset / Le Monde.

Beaujolin-Bellet R. (2005), « Relations de sous-traitance et relations salariales dans un bassin d'emploi, l'éclairage d'une recherche en gestion », *Revue Sciences de Gestion*, n°43, p. 77-97.

Beaujolin-Bellet R., Bruggeman F., Paucard D. (2005), « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des plans sociaux », *3ème congrès de l'AIRTO*, 15-16 juin, Montpellier.

Belley J.G. (1996), « Une typologie sociojuridique du contrat », *Sociologie du travail*, n°4.

Berrivin R. et Musselin C. (1996), « Les politiques de contractualisation entre centralisation et décentralisation : le cas de l'équipement et de l'enseignement supérieur », *Sociologie du travail*, n°4

Blanchard O. et Tirole J. (2003), *Protection de l'emploi et procédures de licenciement*, Rapport du Conseil d'Analyse Economique, n°44.

Bobbio M. (2005), « Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations depuis 2003 : une forte augmentation mais un nombre encore limité de salariés concernés », *Premières Synthèses,* DARES, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, n°19.2, mai.

Boltanski L., L. Thévenot, (1991), *De la justification, les économies de la grandeur,* N.R.F. Essais Gallimard.

Boyer T. (2000), « Evaluation des besoins de main-d'œuvre et des sureffectifs par les gestionnaires d'entreprise - convention financière et licenciements », Centre d'Etudes de l'Emploi, *Rapport remis à la DARES.*

Boyer T. (2002), *Gouvernement d'entreprise et décisions d'emploi*, Thèse de doctorat en économie, Université Paris X-Nanterre.

Boyer T. (2005), « Déconstruction du projet de licenciement » *Revue de l'IRES,* n°47, p.175-193.

Bruggeman F. (2001), « Analyse de l'exécution d'un plan : l'exemple de l'entreprise Chausson à Creil », in Kerbourc'h J.-Y., Willmann C., Beaujolin-Bellet R., Meda D., *Le salarié, l'entreprise, le juge et l'emploi*, Cahier Travail et Emploi, La Documentation Française

Bruggeman F. (2004), « Restructurations et licenciements », *Droit Social*, n°9/10, septembre-octobre, pp. 852-858

Bruggeman F., Lapotre M., Paucard D., Thobois P. (2002), « Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés - Etudes de 12 cas », *Document d'étude DARES,* juin

Bruggeman F., Paucard D., Tuchszirer C. (2004), *Privé – public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs*, Etude pour la DGEFP, AE.DEX et IRES.

Cahuc P. et Kramartz F. (2004), *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*, Rapport au Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et au Ministre de l'Emploi, du Travail, et de la Cohésion sociale, décembre.

Campinos-Dubernet M. Louis B., Redor D. (2002), *Restructurations nouvelles donnes*, Etudes du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Les éditions de l'Industrie.

Campinos-Dubernet M. (2003), « Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation », *Travail et Emploi*, n°95, juillet, pp. 41-57.

CESR de A (2003), A**-*L. : une logique économique, deux territoires, deux reconversions*, Rapport du CESR, 21 mars.

CESR de A (2005), *Une nouvelle dynamique pour le bassin de A***, Rapport du CESR, 7 avril.

Chassard Y. (dir.) (2002), « Licenciements collectifs pour motif économique : comment font nos partenaires ? », *Premières Informations et Premières Synthèses*, DARES, n°35.3, août.

Colin T. (2001), « Est-il possible de négocier l'emploi dans l'entreprise ? », in G. Schmidt, *La gestion des sureffectifs*, Economica.

Colin T., Rouyer R. (1996), « La loi sur les plans sociaux face à une logique gestionnaire : une portée limitée », *Travail et Emploi* n° 69, p.5-22.

Cornolti C. (à paraître), « Les effets des suppressions d'emplois sur le comportement des salariés restants en France : résultats d'une recherche exploratoire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.

Cornolti C., Moulin Y., Schmidt G. (2001), « Le suivi des plans sociaux en Lorraine : réflexions autour de trois études de cas », in G. Schmidt (coord.), *La gestion des sureffectifs*, Economica.

Decker G. (2004), « Sodiv et la reconversion du bassin potassique », *Annales des Mines – Réalités Industrielles*, mai.

Favereau O., Lascoumes P., Musselin C., et Berrivin R. (1996), « Introduction », *Sociologie du travail, Numéro Spécial, Contrats et pratiques contractuelles, approches pluridisciplinaires*, n°4.

Fayolle J. (2005), « Les restructurations d'hier et d'aujourd'hui : les apports d'un séminaire », *Revue de l'IRES, Numéro spécial Restructurations nouveaux enjeux*, n°47, p. 335-360.

Gaudin J.P. (1997), « Contrats et conventions : la négociation des politiques publiques », in *Le gouvernement des villes et des territoires – territoire et pouvoirs*, Descartes & Cie.

Gazier B. (2003), *Tous « sublimes », Vers un nouveau plein-emploi*, Flammarion.

Gazier B., (2004), « Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions », *Séminaire de l'IRES sur les restructurations*.

Gazier B. (2005), « Accompagnement par des politiques actives et passives de l'emploi des restructurations dues à la mondialisation, rapport de cadrage », *Colloque France-BIT, L'internationalisation de l'emploi : un défi pour une mondialisation plus juste ?*, Annecy, 11 et 12 avril.

Girin J. (1995), « Les agencements organisationnels », in Charue-Duboc F. (sous la direction de), *Des savoirs en action – Contribution de la recherche en gestion*, L'Harmattan

Grignon F. (2003), « La délocalisation des industries de main-d'œuvre », *Rapport d'information du Sénat*, n°374.

Groupe d'experts européen (1999), *Gérer le changement*,

Huret N. (2004), « Reconversion industrielle dans la France d'aujourd'hui – Outils et méthodes », *Annales des Mines – Réalités Industrielles*, mai.

Jacquemart S. et Rangeon F. (1997), « Contrats et démocratie locale », in Marcou G., Rangeon F. et Thiébault J.L. (sous la direction de), *La coopération contractuelle et le gouvernement des villes*, L'Harmattan.

Lascoumes P. et Valluy J. (1996), « Les activités publiques conventionnelles (APC) : un nouvel instrument de politique publique ? », *Sociologie du travail*, n°4

De Ladoucette P. (2004), « Charbonnages de France et la société française », *Annales des Mines – Réalités Industrielles*, mai.

Leca J. (1997), Préface de l'ouvrage, *Le gouvernement des villes*, Descartes & Cie

Levet J.L. (2005), « Localisation des entreprises et rôle de l'Etat : une contribution au débat », *Cahier du Commissariat Général du Plan*.

Linhart D, Rist B., Durand E. (2002), *Perte d'emploi, perte de soi*, Eres

Mallet L., Reynes B., Teyssier F., Vicens C. (1997), « A quoi servent les plans sociaux ? », *Travail et Emploi*, n° 72, pp. 79-99.

Marcou G. (1997), « Introduction », in Marcou G., Rangeon F., Thiébault J.L. (sous la direction de), *La coopération contractuelle et le gouvernement des villes*, L'Harmattan.

Mazade O. (2004), « Les reconversions professionnelles sont-elles possibles ? », *Humanisme et entreprise*, n°264, p. 81-95.

Mazade O. (2005), « Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage. Le cas de Metaleurop et des Houillères du Nord », *Revue de l'IRES, Numéro Spécial Restructurations, nouveaux enjeux*, n°47, p. 195-214.

Merlier R. (2005), « Le tassement des préretraites en 2004 », *Premières Synthèses*, DARES, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, n°19.3, mai.

Michalet C.A. (2005), « Délocalisation : une nouvelle grande menace industrielle ? », in *Localisation des activités et stratégies de l'Etat*, Groupe Perroux, Rapport du Commissariat général du plan, juillet.

Moisdon J.C. (2984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.

Moquay P. (1998), *Coopération intercommunale et société locale*, L'Harmattan.

Moulin Y. (2001), « Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumentée par un plan social », *Thèse de doctorat*, soutenue à l'Université Nancy 2

Noël F. (2004), *Les suppressions d'emplois - entre contraintes économiques et pressions sociales*, Vuibert

Prudhommeaux M.J., Soares R. (1999), « L'industrie de la Chaussure », *Les 4 pages des statistiques industrielles*, n°113, SESSI/MINEFI

Raveyre M. (2005), « Les restructurations : vers un état d'instabilité durable », *Revue de l'IRES, Numéro spécial Restructurations nouveaux enjeux*, n°47, p. 7-17

Skalitz A. (2002), « Au-delà des entreprises : les groupes », *INSEE Première*, n°836, mars

Thierry D. et Tuillier J.N. (2003), *Mieux vivre les restructurations – anticiper et coopérer*, Les éditions d'organisation.

Tüchszirer C. (2005), « Le reclassement des salariés licenciés pour motif économique : responsabilité sociale de l'entreprise ou de la collectivité publique ? », *Revue de l'IRES, Numéro spécial Restructurations nouveaux enjeux*, n°47, p. 157-173.

Viet C. (2003), *Rapport de Synthèse de la Mission exploratoire sur l'accompagnement des Mutations Economiques*.

L'ALTERATION DE LA QUALIFICATION PROFESSIONNELLE : UN NOUVEAU RISQUE SOCIAL

Par Jean-Yves KERBOURC'H
Maître de conférences à l'Université de Nantes – Faculté de droit

Il ressort un fait marquant des deux monographies réalisées dans les deux entreprises relevant des deux bassins d'emploi dont nous avons étudié la restructuration[1] : en dépit des nombreuses obligations, aides, soutiens, mesures de politique de l'emploi, incantations et autres pétitions de principe, les salariés licenciés pour motif économique ne parviennent pas à retrouver un emploi ou à s'y maintenir car ils ont perdu tout ou partie de leur ***qualification***. La notion de qualification recouvre deux acceptions[2]. La première est celle généralement entendue par les spécialistes de la formation qui y voient des aptitudes, des capacités, des compétences, des qualités et autres dispositions personnelles reconnues ou non par des titres, diplômes, certificats ou attestations. La seconde est une notion plus juridique et consiste en ce qui a été conventionnellement conclu entre un salarié et son employeur : la qualification a-t-on dit, « consiste en une relation, réputée fixée d'un commun accord, entre les qualités d'un salarié et l'activité qu'il exerce[3] ».

En réalité l'une et l'autre acception sont les deux faces d'une même pièce qui lorsque le salarié perd la main sont perdantes, le salarié étant alors victime d'une véritable ***incapacité***. Sur l'avers (la première acception) cette incapacité trouve sa cause dans le dépérissement de ses savoir-faire et/ou de ses aptitudes à exercer des activités nouvelles auxquelles il n'a pas été préparé. La question de la perte de qualification professionnelle présente ici une dimension ***subjective*** - les qualités propres à la personne du salarié qu'il faut ***adapter***. Sur le revers (la seconde acception) l'incapacité du salarié à contracter tient à une situation ***objective***, qui est la nature des emplois offerts dans un marché du travail donné (si tant est qu'il y en ait un), et qu'il faut prospecter et enrichir pour ***reclasser*** l'intéressé.

Cette perte de qualification professionnelle constitue un ***risque***. Par risque nous entendons un ***évènement dommageable*** dont la survenance est ***incertaine*** quant à sa réalisation ou à la date de cette réalisation. Un évènement ***dommageable***, parce que lorsque le « sinistre » se produit le salarié subit une altération de sa capacité de gain qui peut devenir ***durable*** sans être pour autant ***irréversible***. Dans les deux entreprises dont la restructuration a été étudiée, aucune des deux faces de la pièce n'était gagnante : les salariés ont difficilement pu être adaptés et leur reclassement s'est avéré extrêmement précaire lorsqu'il a été possible. Or on s'aperçoit que si des actions volontaires de réindustrialisation avaient été menées plusieurs années auparavant dans le bassin d'emploi et si des mesures de formation appropriées avaient été engagées auprès des intéressés, leur situation aurait été tout autre. Un événement ***incertain*** quant à la date de réalisation, car lorsqu'elle n'est pas entretenue, la capacité professionnelle se consume. En général son extinction totale passe inaperçue et ne se dévoile qu'à l'occasion d'un licenciement pour motif économique, lorsque la pièce se retourne et que le salarié s'aperçoit que nul employeur ne veut de lui. Dans les deux entreprises étudiées, les parties prenantes n'ont constaté la perte de capacité professionnelle des salariés qu'au moment où leurs employeurs se sont séparé de la main-d'œuvre avant la fermeture de l'établissement.

Une analogie osée peut être faite avec le risque de vieillesse qui se réalise au rythme de l'écoulement du temps : le salarié use progressivement sa force de travail jusqu'au jour où il ne peut plus exercer d'activité, ou lorsque parvenu à un âge fixé, le législateur l'autorise à actionner l'assurance à laquelle il a cotisé. La comparaison s'arrête là car aucune ***assurance*** ne couvre la perte de qualification professionnelle. Un parallèle peut également être fait avec le risque d'invalidité ou le risque de maladie : lorsque le risque se réalise le salarié perçoit de l'assurance des prestations en nature (soins médicaux) ou en espèces (indemnités journalières) qui compensent l'accroissement de ses dépenses et la diminution de son revenu. Rien de tel lorsque le salarié perd sa qualification professionnelle.

---

[1] - Études « Chaussette » et « Chaussure».
[2] - A. LYON-CAEN, « Le droit et la gestion des compétences », *Dr. soc.* 1992, pp. 573-580.
[3] - A. LYON-CAEN préc., n° 6.

Ce risque est un risque ***social*** et un risque ***nouveau***. Social car il est ***indépendant de la volonté du salarié***. Nouveau car il est provoqué par l'accélération des évolutions technologiques et des procédés de fabrication dans une société devenue instable dans laquelle tout devient ***imprévisible***. En outre ce risque dépend de la vitesse à laquelle les changements d'objets de production surviennent (par exemple lorsque la production de services supplante la production de biens). Le risque résulte également de l'accroissement de la pression de la concurrence internationale et de la volatilité du coût du travail qui incitent la direction des entreprises à déplacer la production là où elle est la moins onéreuse, ou à la localiser là où se trouvent des compétences particulières. La presque totalité de ces éléments était réunie dans les deux affaires étudiées.

De la même façon que les êtres humains sont inégaux devant la maladie ou devant la mort, les salariés sont inégaux devant le risque de perte de qualification professionnelle. Entrent en considération des éléments extrêmement divers qui, lorsqu'ils se combinent, accroissent le risque. Dans les deux entreprises observées les salariés n'avaient pas ou presque pas été adaptés à l'évolution de leurs emplois dont tout le monde savait (sauf les intéressés…) qu'ils n'étaient plus viables dans l'industrie du textile et de la chaussure. Dans l'une des deux études[4] le bassin d'emplois concerné était mono industriel ce qui rendait illusoire toute tentative de reclassement. Les travailleurs étaient très peu mobiles pour des raisons familiales et surtout financières. La formation initiale de ces salariés était en général peu élevée. Beaucoup d'entre eux connurent des échecs pendant leur scolarité (parfois des dizaines d'années auparavant) et étaient psychologiquement peu enclins à suivre des formations. La plupart des salariés avaient fait toute leur carrière dans la même entreprise et n'avaient jamais été initiés ou préparés à la culture de la mobilité et aux stratégies que mène aujourd'hui tout jeune diplômé : changer d'entreprise régulièrement, « gagner en compétence », suivre des formations et les valoriser auprès d'un nouvel employeur. Au demeurant cette passivité professionnelle était encouragée par l'employeur qui souhaitait fixer la main-d'œuvre et éviter qu'elle ne lui échappe au profit d'un concurrent du bassin d'emploi. Au surplus, l'employeur avait pu contribuer à ce qu'aucune autre entreprise ne vienne s'y installer pour éviter qu'elle ne capte cette main-d'œuvre et ne la rende trop nomade. Le risque est encore accru lorsque l'intéressée est une femme, qu'elle a des enfants, que le salaire qu'elle tire de son emploi est considéré comme un complément de celui de son époux, ce qui signifie que la famille ne suivrait pas s'il fallait travailler dans une autre région[5].

Observons que la perte de qualification professionnelle constitue un risque ***distinct du risque de chômage***. Certes, la perte de qualification professionnelle conduit inéluctablement au chômage qui est un arrêt involontaire et prolongé du travail dû à l'impossibilité de trouver un emploi. Mais en l'état actuel du droit, le chômage se réduit à une ***assurance*** (l'assurance chômage) qui couvre le ***risque d'altération du revenu*** et non celui d'altération de la qualification professionnelle : moyennant le versement d'une prime le salarié se fait promettre une prestation pécuniaire lorsque le risque de perte involontaire de son emploi se réalise. Il faut toutefois noter que le dispositif d'assurance chômage prévoit certaines mesures qui peuvent agir sur l'adaptation et le reclassement de ses allocataires au travers du Plan d'aide au retour à l'emploi, de l'accès à la formation[6], de l'aide dégressive à l'employeur[7], de l'aide à la mobilité géographique[8], de l'aide à la formation[9]. Mieux : dans les entreprises qui n'entrent pas dans le champ d'application du congé de reclassement (moins de 1 000 salariés), l'employeur est tenu de proposer à chaque salarié dont il envisage de prononcer le licenciement pour motif économique le bénéfice d'une convention de reclassement personnalisé dont le législateur a prévu qu'elle devait

[4] - « Chaussettes ».

[5] - En attestent les pudiques « projets de vie » dans les solutions de reclassement identifiées qui sont autant de renoncement à toute activité professionnelle.

[6] - Le demandeur d'emploi qui suit une formation inscrite dans le PAP continue à être indemnisé par l'Assedic dans la limite des durées d'indemnisation dans le cadre d'une ARE formation. A l'expiration de ses droits, une allocation de fin de formation (AFF) peut prendre le relais, soit pour 4 mois, soit jusqu'au terme de la formation à condition que celle-ci permette d'acquérir une qualification reconnue et d'accéder à un emploi pour lequel sont identifiées des difficultés de recrutement.

[7] - Une aide dégressive peut être attribuée à l'employeur qui embauche un chômeur indemnisé depuis plus de 12 mois (ou depuis plus de 3 mois pour les chômeurs de 50 ans et plus), rencontrant des difficultés particulières de réinsertion, en application d'une convention spécifique entre l'employeur et l'Assedic. L'embauche doit être réalisée par contrat à durée indéterminée ou déterminée d'au moins 12 mois et de 18 mois au maximum, à temps plein ou à temps partiel. Dans ce dernier cas, le salarié peut cumuler sa rémunération avec l'allocation d'aide au retour à l'emploi dans certaines conditions, l'aide versée à l'employeur étant alors affectée d'un coefficient réducteur.

[8] - Une aide à la mobilité est accordée au bénéficiaire de l'allocation d'aide au retour à l'emploi qui accepte un emploi dans un autre bassin d'emploi que celui dans lequel il était précédemment occupé. Cette aide est destinée à couvrir tout ou partie des frais de transport ou de double résidence engagés par le chômeur dans le cadre de sa reprise d'emploi, ainsi que tout ou partie des frais de déménagement, de réinstallation ou tous autres frais, liés au changement de résidence de l'intéressé et, le cas échéant, de sa famille. Le montant maximal de l'aide est fixé à 1 916 € depuis le 1er juillet 2004.

[9] - Une aide à la formation peut être accordée pour permettre à l'allocataire d'acquérir les compétences professionnelles et être en mesure d'occuper l'emploi que l'employeur s'engage à offrir après le stage, dans le cadre d'un contrat de travail à durée indéterminée ou à durée déterminée au moins égale à 6 mois. L'aide, qui est exclue de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, de la CSG et de la CRDS, correspond à la prise en charge des frais de fonctionnement de la formation calculés sur la base d'un coût horaire moyen fixé par le bureau de l'Assedic, qui ne peut être supérieur à 7,70 € HT et à un coût global de 1 525 € HT. En outre, des indemnités peuvent être accordées au stagiaire pour les frais de transport si la formation se déroule à au moins 10 km aller-retour de son domicile habituel, ainsi que pour les frais d'hébergement et de repas.

lui permettre de bénéficier, après la rupture de son contrat de travail, d'actions de soutien psychologique, d'orientation, d'accompagnement, d'évaluation des compétences professionnelles et de formation destinées à favoriser son reclassement[10]. Ces actions peuvent être mises en œuvre et financées par l'Unedic et par le salarié lui-même en utilisant le reliquat des droits qu'il a acquis à la date de la rupture de son contrat, au titre du droit individuel à la formation. Il en est de même pour le dispositif de congé de reclassement qui s'adresse aux entreprises d'au moins 1 000 salariés mais dont les mesures sont financées par l'employeur et non par l'Unedic. La multiplication des dispositifs tend à altérer l'efficacité des mesures qu'ils prévoient : redondance, insuffisances, dispersion des moyens etc. Un débat pourrait être ouvert sur la question de savoir si c'est le rôle de l'assurance chômage que de mettre en place et de financer des mesures de requalification professionnelle des allocataires : le législateur l'a fait et l'a admis[11].

Si l'on admet que la perte de qualification professionnelle est un risque social il faut accepter de ***socialiser sa réparation***. Que ceci signifie-t-il ? Il faut partir de l'idée que la survenance du « sinistre » a causé au salarié concerné un ***dommage*** qu'il convient de ***réparer***. En droit commun pour qu'un dommage puisse être réparé il faut trouver son auteur, prouver qu'il a commis une faute et établir un lien de causalité entre la faute et le préjudice subi (***responsabilité civile délictuelle***). On mesure l'étendue des difficultés. Le salarié ne peut pas trouver l'auteur d'un tel dommage car l'employeur n'en est qu'un parmi d'autres : le système scolaire, les responsables de la politique de l'emploi, les collectivités territoriales… Ces responsabilités sont ***diluées***. Aussi bien, il est malaisé de circonscrire la nature de la faute et de la prouver. Au reste, comment établir le lien de causalité entre l'éventuelle faute commise par un auteur inidentifiable et le dommage subi par le salarié ? C'est impossible. On peut se tourner vers la ***responsabilité civile contractuelle***. La Cour de cassation et le législateur s'y sont essayés. Mais elle montre ses limites. Elle consiste à mettre en cause l'employeur en lui imposant d'adapter et de reclasser le salarié, sur le fondement de l'obligation d'exécuter de bonne foi la convention de travail. Cette obligation est devenue autonome depuis qu'elle a été codifiée. Mais nous verrons que sa portée n'est pas à la hauteur des exigences actuelles et des espoirs qu'on y fonde.

Des problèmes similaires se posent quant à la ***réparation du dommage*** : cette réparation doit-elle être ***en nature***, c'est-à-dire faut-il proposer à l'intéressé des mesures positives pour qu'il « reconquière » une qualification professionnelle ? C'est la solution retenue quand on impose à l'employeur d'élaborer un plan de reclassement des salariés qui comprend des mesures d'adaptation. Ou bien doit-on réparer par ***équivalent***, c'est-à-dire accorder des dommages-intérêts au salarié si les obligations de l'adapter et de le reclasser n'ont pas été exécutées ? Ces deux types de réparation actuellement en vigueur se heurtent aux capacités contributives de l'employeur, *a fortiori* quand il est insolvable, et à son manque de savoir-faire pour adapter et reclasser les salariés.

Nous verrons que les procédés juridiques de réparation de la perte de qualification professionnelle procèdent plutôt de l'adaptation du droit commun que d'un ***système*** raisonné de prévention du risque et de compensation du préjudice. En effet, notre législation est impuissante à réparer l'altération des qualifications professionnelles des travailleurs alors que cette infortune est susceptible de frapper plus largement et plus fréquemment les membres de la société (I). Si de nombreuses mesures de prévention des risques de perte de qualification professionnelle ont bien été prises, elles restent limitées, éparses, manquent de coordination, et s'appuient sur des dispositifs trop peu coercitifs (II).

I. – Défaillance des procédés de réparation

Les deux études reflètent l'épuisement des techniques juridiques utilisées qui consistent à mettre à la charge de l'employeur un certain nombre d'obligations qu'il n'accomplit pas ou accomplit mal. Deux procédés de réparation de la perte de qualification professionnelle existent aujourd'hui. L'un repose sur une réparation par équivalent (A), l'autre sur une réparation en nature (B).

---

[10] - C. trav., art. L. 321-4-2 I ; J.-Y. KERBOURC'H, « La convention de reclassement personnalisé », *Semaine soc. Lamy*, supp. n° 1242, 26 déc. 2005, pp. 21-32.
[11] - J.-Y. KERBOURC'H, « L'organisation du marché du travail après la loi de cohésion sociale », *RDSS*, sept-oct. 2005, pp. 848-862.

A. – INEFFICACITE DE LA REPARATION PAR EQUIVALENT

La réparation par équivalent est une réparation pécuniaire accordée au salarié en compensation et/ou sanction du préjudice par lui subi de l'inexécution par l'employeur des obligations mises à sa charge. Ce procédé est utilisé soit pour sanctionner l'obligation d'adaptation et de reclassement dont l'employeur est débiteur pendant l'exécution du contrat de travail (1), soit pour sanctionner la carence ou l'insuffisance du plan de sauvegarde de l'emploi (2).

1) Obligation d'adapter et de reclasser le salarié

Le Code du travail dispose que le licenciement économique d'un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de ***formation*** et d'***adaptation*** ont été réalisés et que le ***reclassement*** de l'intéressé sur un emploi relevant de la même catégorie que celui qu'il occupe ou sur un emploi équivalent ou, à défaut et sous réserve de l'accord exprès du salarié, sur un emploi de catégorie inférieure ne peut être réalisé dans le cadre de l'entreprise ou, le cas échéant, dans les entreprises du groupe auxquelles l'entreprise appartient[12]. Avant d'être codifiée par le législateur (loi de modernisation sociale n° 2002-73 du 17 janvier 2002), cette contrainte avait été imposée par la Cour de cassation sur le fondement de l'obligation faite à l'employeur d'exécuter le contrat de travail de bonne foi[13].

L'obligation est désormais entendue très largement. Mais il faut reconnaître que les conflits portent essentiellement sur le reclassement dont l'enjeu paraît beaucoup plus important au salarié, que sur l'adaptation qui est semble-t-il plus floue.

De nombreux arrêts ont été rendus par la Cour de cassation qui a considérablement étendu la protection du salarié en matière de ***reclassement*** : l'obligation de reclassement s'applique à tout employeur, quel que soit le nombre de licenciements envisagés, même si un plan de sauvegarde de l'emploi est établi… C'est à l'employeur d'apporter la preuve de l'impossibilité d'affecter le salarié dans un autre emploi… La tentative de reclassement doit porter sur tous les emplois disponibles de même catégorie… À défaut, le reclassement sur un emploi de catégorie inférieure peut être envisagé si le salarié l'accepte expressément… Les offres de reclassement doivent être écrites et précises… Les possibilités de reclassement doivent être recherchées dans l'ensemble de l'entreprise, y compris dans les établissements situés dans d'autres régions et dans le périmètre de l'unité économique et sociale à laquelle appartient l'entreprise.

En revanche peu de contentieux concerne l'obligation d'***adaptation*** qui découle de la perte de qualification professionnelle.

Dans aucune des deux entreprises étudiées il n'a été possible de savoir si ces obligations avaient été sérieusement exécutées ou pas, ni même si les salariés s'en étaient inquiétés. Il est vrai qu'un plan de sauvegarde avait été établi et que ces obligations préalables pouvaient paraître superfétatoires. Pourtant elles sont d'une nature juridique différente. Le PSE a pour objet de reclasser le salarié ***après*** le licenciement alors que l'obligation d'adapter le salarié à l'évolution de son emploi et de le reclasser doit être accomplie ***avant***.

En outre on ne souligne pas assez que ces dispositions sont complétées par l'article L. 930-1 du Code du travail qui dispose que « l'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences ». L'employeur reste toutefois libre de l'étendue qu'il souhaite donner à cette obligation, dont on sait, en matière de formation continue, qu'elle se résume à une obligation de cotiser ou de consacrer un pourcentage de la masse salariale à des actions de formation. À notre connaissance la Cour de cassation ne s'est pas encore prononcée sur l'applicabilité de ce texte pour consolider l'étendue de l'obligation d'adaptation mise à la charge de l'employeur dans le cadre du contentieux du licenciement pour motif économique.

En tout état de cause, les sanctions restent assez peu dissuasives. Le licenciement prononcé au mépris de l'obligation faite à l'employeur d'adapter et de reclasser sera déclaré sans cause réelle et sérieuse ce qui signifie que le litige se résoudra en dommages-intérêts. Or il est fort peu probable qu'un employeur ait ce genre de considération à l'esprit lorsqu'il exécute le contrat de travail, et il est raisonnablement permis de penser qu'il

[12] - C. trav., art. L. 321-1.
[13] - C. civ., art. 1134 al. 2 ; C. trav., art. L. 120-4.

n'anticipe jamais un licenciement pour motif économique et les éventuelles sanctions dont il aurait à souffrir s'il n'adaptait pas les salariés à l'évolution de leurs emplois. Au demeurant, l'entreprise provisionnera en temps utile les sanctions pécuniaires qu'elle est susceptible de devoir verser et les intégrera dans le coût global de l'opération de restructuration.

L'efficacité de ces mesures au regard de l'entretien ou du développement de la qualification professionnelle du salarié est douteuse. En outre leur mise en œuvre reste en fait, sinon en droit, soumise à l'***entière discrétion de l'employeur***.

2) Carence ou insuffisance du plan de sauvegarde de l'emploi

En cas de carence ou d'insuffisance du plan de sauvegarde de l'emploi *(V. infra)*, la procédure de licenciement est nulle et de nul effet tant qu'un plan visant au reclassement de salariés s'intégrant au plan de sauvegarde de l'emploi n'est pas présenté par l'employeur aux représentants du personnel[14]. L'insuffisance du plan est assimilée par la jurisprudence à la carence de plan. Il s'ensuit que la nullité qui affecte le PSE s'étend à tous les actes subséquents, en particulier aux licenciements qui constituent la suite et la conséquence de la procédure de licenciement collectif. Dans ce sens l'article L. 122-14-4 du Code du travail prévoit que lorsque le tribunal constate que le licenciement est intervenu alors que la procédure de licenciement est nulle et de nul effet il peut prononcer la ***nullité*** du licenciement et ordonner, à la demande du salarié, la ***poursuite du contrat de travail***.

La mesure est sans doute dissuasive. Elle peut inciter l'employeur, sous la pression des représentants du personnel qui menaceraient d'agir en nullité, à élaborer un plan sérieux avec des financements plus importants. Il n'en demeure pas moins que de telles sanctions restent très provisoires. Le salarié réintégré finira inévitablement par être licencié lorsque la procédure sera reprise. La sanction retarde mais ne contrarie pas les projets de l'employeur. Au reste ces sanctions n'ont pas d'effet sur l'amélioration de la qualification professionnelle du salarié. Au demeurant le législateur ne croit pas à l'efficacité des mesures qu'il édicte : la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 précise que la réintégration n'a pas lieu d'être si elle est ***devenue impossible***, notamment du fait de la fermeture de l'établissement ou du site ou de l'absence d'emploi disponible de nature à permettre la réintégration du salarié[15]. L'adverbe « notamment » a son importance car il signifie que l'employeur, sous le contrôle du juge en cas de litige, peut envisager d'autres hypothèses que le législateur n'a pas imaginées. Dans un tel cas, le salarié ne peut prétendre qu'à des dommages-intérêts.

B. – EFFICACITE REDUITE DE LA REPARATION EN NATURE (LE PLAN DE RECLASSEMENT S'INTEGRANT AU PSE)

Le législateur a mis à la charge de l'employeur des obligations de réparation « en nature » qui portent à la fois sur le reclassement et sur l'adaptation. Elles se traduisent par l'obligation mise à sa charge d'élaborer un plan de reclassement qui s'intègre au plan de sauvegarde de l'emploi. Nous verrons cependant que l'efficacité de ce plan est réduite pour un certain nombre de raisons qui tiennent à son élaboration (1) et à son exécution (2).

1) Élaboration

La première difficulté tient au fait que le PSE est un acte unilatéral. Un ***acte*** en ce sens qu'une fois définitivement adopté, c'est-à-dire à l'issue des consultations des représentants du personnel, le plan a valeur d'***engagement*** pour l'employeur. Les salariés appartenant aux catégories professionnelles concernées par le projet de licenciement[16], même ceux licenciés sans cause réelle et sérieuse[17] sont donc fondés à en réclamer l'application[18]. Si l'employeur ne respecte pas ses engagements, diverses sanctions sont envisageables, mais toutes ou presque consistent en des dommages-intérêts, ce qui n'est pas satisfaisant au regard de l'objectif de reclassement et de compensation de la perte de qualification professionnelle qui est recherché. Certes, le PSE doit déterminer les modalités de suivi de la mise en œuvre effective par l'employeur des mesures du plan de reclassement. Et ce suivi doit légalement faire l'objet d'une consultation régulière et approfondie du comité d'entreprise ou des délégués du personnel. L'autorité administrative compétente est censée être associée au suivi

[14] - C. trav., art. L. 321-4-1.
[15] - C. trav., art. L. 122-14-4.
[16] - Cass. soc., 29 mai 2002 : RJS 8-9/2002, n° 962.
[17] - Cass. soc., 29 janv. 2003 : RJS 4/2003, n° 437.
[18] - Cass. soc., 4 avr. 1990 : RJS 5/1990, n° 372.

de ces mesures[19]. Mais il n'existe pas véritablement de « police » du suivi des PSE alors que les enjeux d'ordre public sont extrêmement importants. Un meilleur suivi par les pouvoirs publics de l'employabilité (et pas seulement du reclassement) des salariés licenciés serait souhaitable : les maisons de l'emploi nouvellement créées ? Le service public de l'emploi et notamment l'ANPE ? Une réflexion mériterait d'être menée.

Ces difficultés ne sont que la conséquence du mode d'élaboration du PSE qui est un acte ***unilatéral*** : « l'employeur doit établir et mettre en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi »[20]. L'employeur agit seul car l'élaboration du PSE relève de sa responsabilité exclusive. Certes le PSE est soumis aux représentants du personnel ou à l'autorité administrative qui disposent d'un certain nombre de moyens pour en faire améliorer le contenu. Certes le comité d'entreprise, les salariés concernés[21], mais aussi les syndicats professionnels, même après que le comité a rendu son avis[22], ont qualité pour agir en justice pour faire respecter la procédure d'élaboration du plan. Mais il est choquant que les erreurs de procédure commises par l'employeur soient le seul moyen offert aux représentants du personnel pour ***négocier*** une amélioration du PSE et pas seulement être informés et consultés. Pourtant, juridiquement rien ne s'oppose à ce que le PSE prenne la forme d'un accord collectif d'entreprise. Les accords de méthode en sont d'ailleurs une préfiguration.

La loi de cohésion sociale n° 2005-32 du 18 janvier 2005 vient de consolider les règles de ces accords de méthode en incitant les partenaires sociaux de l'entreprise à fixer eux-mêmes les règles procédurales du licenciement ce qui rend alors supplétives les dispositions prévues par le Code du travail. En effet, des accords d'entreprise, de groupe ou de branche peuvent désormais fixer, par dérogation aux dispositions des livres III et IV du Code, les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise qui sont applicables lorsque l'employeur projette de prononcer le licenciement pour motif économique d'au moins dix salariés sur une même période de trente jours[23]. Ces accords fixent les conditions dans lesquelles le comité d'entreprise est réuni et informé de la situation économique et financière de l'entreprise, et peut formuler des propositions alternatives au projet économique à l'origine d'une restructuration ayant des incidences sur l'emploi et obtenir une réponse motivée de l'employeur à ses propositions. Ils peuvent organiser la mise en œuvre d'***actions de mobilité professionnelle et géographique*** au sein de l'entreprise et du groupe. En outre les accords peuvent déterminer les conditions dans lesquelles l'établissement du plan de sauvegarde de l'emploi peut faire l'objet d'un accord, et anticiper le contenu de celui-ci.

Encore faut-il que l'employeur accepte de conclure un tel accord de méthode. Au reste, l'élaboration du PSE devrait mieux associer les représentants du personnel lorsque de tels accords ne sont pas conclus et en tout état de cause mieux faire participer le service public de l'emploi, alors que ce dernier devra sans doute prendre en charge l'intéressé pendant plusieurs années après le licenciement. Pourrait-on imaginer un plan partenarial de sauvegarde de l'emploi qui associerait l'employeur, les représentants du personnel, le service public de l'emploi et les collectivités territoriales ? Aujourd'hui ces diverses parties prenantes interviennent de manière dispersées avec des moyens sporadiques *(V. infra)*. Pourtant diverses DDTEFP ont mis en place et formalisé, à leur initiative, des procédures de coordination des différents intervenants dès qu'un PSE est envisagé dans une entreprise de leur ressort territorial. Ces pratiques mériteraient d'être évaluées, soutenues et étendues.

Acte unilatéral, le PSE a un ***contenu variable*** d'une entreprise à l'autre. Car la validité du plan n'est pas appréciée au regard de son efficacité sur le reclassement et l'amélioration de la qualification des intéressés, mais « au regard des moyens dont dispose l'entreprise ou, le cas échéant, l'unité économique et sociale ou le groupe »[24]. L'inégalité des salariés devant le risque de perte de qualification se double donc d'une inégalité devant le risque d'***insolvabilité*** de l'employeur pour y remédier. Les deux restructurations que nous avons suivies sont caricaturales de ce point de vue. Dans l'une l'employeur (le groupe) a mis des moyens considérables dans le PSE. Dans l'autre, il a choisi de déposer le bilan et d'élaborer un PSE a minima, même si de nouvelles mesures sont venues ensuite le consolider après un « rapport de force basé sur une large médiatisation »[25]. Il ne s'agit pas ici de porter un jugement de valeur sur l'existence ou l'absence de capacités financières réelles ou supposées de ces entreprises pour faire un « bon » PSE. Il s'agit uniquement de constater que c'est le modèle d'élaboration du PSE qui rencontre ses limites, simplement parce que les mesures qu'il contient ne sont pas tant déterminées par les nécessités d'adaptation et de reclassement des salariés que par les moyens financiers dont l'entreprise dispose ou dont elle veut disposer.

---

[19] - C. trav., art. L. 321-4.
[20] - C. trav., art. L. 321-4-1.
[21] - Cass. soc., 28 mars 2000 : RJS 5/2000, n° 519 ; 2 mai 2001 : RJS 7/2001, n° 854.
[22] - Cass. soc., 6 juill. 1999 : RJS 10/1999, n° 1244.
[23] - C. trav., art. L. 320-3.
[24] - C. trav., art. L. 321-4-1.
[25] - Cas de « Chaussure HCT ».

Acte unilatéral auquel l'employeur consacre les moyens financiers qu'il peut ou qu'il veut, le PSE met à la charge de cet employeur une ***obligation de moyen*** et non une obligation de résultat. L'article L. 321-4-1 du Code du travail prévoit qu'un « plan ***visant*** au reclassement » doit être intégré au PSE. Dès lors que l'employeur a prouvé qu'il avait tout mis en œuvre pour reclasser les salariés, sa responsabilité ne peut pas être engagée. Cette obligation conduit l'employeur à se désintéresser (au moins juridiquement) des résultats de son plan. Même si en pratique il en est souvent autrement car le non-reclassement des salariés va entraîner un certain nombre de conséquences sociales (perturbations, grèves, manifestations, intervention des pouvoirs publics…), voire systémiques (atteinte à l'image de marque, boycott des consommateurs, cours de l'action du groupe auquel appartient l'entreprise etc…).

2) Exécution

Pour illustrer les difficultés juridiques nous ne retiendrons ici que l'exemple des ***cellules de reclassement***. Rappelons que le plan de reclassement de l'article L. 321-4-1 du Code du travail qui s'intègre au plan social doit contenir un certain nombre de mesures, par exemple :
- des actions en vue du reclassement interne des salariés sur des emplois relevant de la même catégorie d'emplois ou équivalents à ceux qu'ils occupent ou, sous réserve de l'accord exprès des salariés concernés, sur des emplois de catégorie inférieure ;
- des créations d'activités nouvelles par l'entreprise ;
- des actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise, notamment par le soutien à la réactivation du bassin d'emploi ;
- des actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés ;
- des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés sur des emplois équivalents ;
- des mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail ainsi que des mesures de réduction du volume des heures supplémentaires.

Dès lors que le nombre de licenciements envisagés est important, des ***cellules de reclassement*** sont généralement mises en place. Elle peuvent faire l'objet d'une ***convention de cellule de reclassement*** conclue entre l'entreprise et l'État[26]. Ce type de convention fait partie des actions d'urgence prévues par le Code du travail pour assurer le reclassement externe des salariés. La cellule de reclassement s'adresse aux salariés en sureffectif, à l'exception de ceux bénéficiant d'une mesure d'âge et de ceux dont le reclassement interne par mutation est acquis. Ces prestations consistent à prospecter des offres d'emploi notamment dans le bassin local d'emploi que connaît le mieux l'entreprise, à aider les salariés par le moyen d'entretiens réguliers à optimiser leur recherche d'emploi, à réaliser leurs projets professionnels et à cerner leur orientation. Le suivi des bénéficiaires est en principe fixé dans la convention entre trois et douze mois. La cellule peut fonctionner avant le début de leur préavis ou de leur entrée en congé de reclassement ou en convention de reclassement personnalisé, et après la fin du contrat de travail des salariés.

La convention avec l'État précise notamment :
- le programme d'intervention de la cellule et le plan d'ensemble dans lequel elle s'inscrit ;
- le nombre envisagé de bénéficiaires ainsi que les catégories professionnelles concernées ;
- la durée de prise en charge des bénéficiaires ;
- les actions envisagées ;
- le calendrier de mise en œuvre ;
- la composition de la cellule ;
- les conditions de suivi de ses interventions et le cas échéant, d'association des représentants du personnel à ce suivi ;
- le budget prévisionnel de la cellule et son mode de financement ;
- les modalités de participation de l'État au financement du dispositif ;
- les liaisons à établir avec la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et l'ANPE.

L'État participe aux frais de fonctionnement directs de la cellule de reclassement (dont la formation et la rémunération des membres de la cellule) et des frais résultant de l'intervention d'un consultant extérieur pour assister techniquement la cellule de reclassement à hauteur maximum de 75 % des frais de fonctionnement direct dans le cas des cellules interentreprises (entre 0 % et 50 % du budget prévisionnel de la cellule dans les autres

[26] - C. trav., art., R. 322-1, 7° ; D. n° 89-653, 11 sept. 1989 *(JO 14 sept. 1989)* ; A. 11 sept. 1989 *(JO 14 sept. 1989)* ; A. du 1er avr. 1992 *(JO 2 avr. 1992)* ; Circ. CDE n° 89-51 du 8 novembre 1989 ; Circ. DGEFP n° 2003-25, 9 oct. 2003 ; Circ. DARES/DGEFP n° 2005-01, 20 avr. 2005.

cas). Il existe un plafond de 2 000 euros par bénéficiaire[27]. En cas d'incapacité de l'entreprise d'assumer la charge financière de cette contribution, l'entreprise peut, sur décision conjointe du ministre chargé de l'Emploi et de celui chargé du Budget, être exonérée de cette participation.

Les financements conjoints de l'employeur et de l'État permettent l'intervention de prestataires extérieurs qui sous-traitent un certain nombre de tâches de reclassement, d'adaptation, de formation etc. Dans les deux études qui ont été faites, de telles opérations de sous-traitance ont été mises en place. La pertinence du recours à la sous-traitance est indiscutable car ni l'employeur ni l'ANPE ne disposent de la compétence suffisante pour conduire de telles mesures. L'ANPE possède une grande expérience de ces recours à des opérateurs externes. Ce n'est pas le cas de l'État ni de l'employeur. Or dans les deux restructurations étudiées, nous avons constaté dans la gestion des rapports entre l'employeur, l'État et les opérateurs externes un certain nombre d'insuffisances que le rapport « Balmary » avait déjà dénoncées dans d'autres matières : « les relations avec les sous-traitants représentent le domaine où les différences entre l'ANPE et les services du ministère sont certainement les plus sensibles. Le cadrage juridique sur les obligations des opérateurs, la précision des cahiers des charges quant aux procédures à suivre et quant aux objectifs à atteindre, le mode de sélection des prestataires, la cohérence des systèmes internes de gestion et d'information, la création de fonctions spécifiques de « correspondants prestations » et de « référents qualité » dans les ALE sont autant d'éléments qui assurent à l'ANPE une maîtrise de la gestion des crédits consacrés aux opérateurs externes et du contenu de l'action de ces derniers, même si le contrôle qualité est encore à développer et si l'on constate une faible adaptation aux réalités des territoires dans la fixation des prix. Sur tous ces points, les services du ministère doivent encore progresser, mais ces progrès ne paraissent pas évidents à réaliser compte tenu de la faiblesse actuelle de l'appui technique aux services déconcentrés, notamment pour l'amélioration de leurs instruments de pilotage de la sous-traitance, qu'il s'agisse d'un appui interne par l'administration centrale ou d'un appui externe » [28].

Ces problèmes sont identiques pour les cellules de reclassement externalisées ce qui peut retentir directement sur l'efficience de ses prestations. Il existe un contrat passé entre l'employeur et l'opérateur externe financé par l'État en exécution de la convention de cellule de reclassement conclu entre lui et l'employeur. Mais au regard de la convention passée avec l'opérateur externe l'État est un tiers. Son seul pouvoir est de contrôler que l'employeur remplit ses obligations conformément aux stipulations de la convention de cellule de reclassement. L'employeur reste maître de l'***étendue des obligations*** qu'il décide d'imposer au prestataire extérieur, et qui dépendent des moyens financiers qu'il y consacre.

L'opérateur externe qui assure le fonctionnement de la cellule de reclassement à laquelle les salariés ont adhéré s'engage sur un ***résultat*** qui se traduit par un pourcentage de taux de réussite. Mais les clauses fixant la manière dont ce pourcentage doit être calculé restent imprécises : sont mêlés des taux de « solutions identifiées » (qui peuvent être par exemple l'arrêt de toute activité professionnelle elliptiquement qualifié de « projet de vie » !) avec des « taux de reclassement » qui intégreront des contrats de travail à durée déterminée ou des missions d'intérim au terme desquelles le salarié pourra connaître une période plus ou moins longue de chômage. Se pose également la question de savoir ce qu'est une offre valable d'emploi (dite « OVE » et un « candidat actif »). Les modes de rémunération du prestataire peuvent encore être basés sur d'autres critères, de telle sorte que l'économie du contrat finit par être inintelligible. En cas d'inexécution de ces obligations imprécises une action en responsabilité civile contractuelle serait certes envisageable. Mais le cocontractant du sous-traitant est l'entreprise qui restructure et cette dernière n'a souvent aucun intérêt direct à agir sur ce terrain. Quant à l'État, les salariés et les représentants du personnel, ils ne sont pas considérés comme des parties à la convention même s'ils ont participé au choix du prestataire lors de la négociation du PSE. Ils ne peuvent donc pas agir. En revanche ils pourraient mettre en cause l'employeur qui n'aurait pas respecté le contenu du PSE qui, lui-même, pourrait se retourner contre le prestataire.

Cette éventuelle phase contentieuse est complexe pour des résultats incertains. L'État aurait sans doute intérêt à imposer des cahiers des charges, à définir et unifier les termes employés (qu'est-ce qu'une « solution identifiée » par exemple ?) et à uniformiser les critères d'évaluation de performance des prestataires, à imposer des commissions de suivi, à agréer les prestataires ce qui permettrait un suivi *a priori* et d'éviter des contentieux *a posteriori*.

En définitive, aucun système de réparation n'est pleinement satisfaisant. Si l'on voulait considérer la perte de qualification professionnelle comme un risque, il faudrait s'orienter vers la création d'un système de ***mutualisation*** de ce risque. Il pourrait s'agir d'une mutualisation du financement (par le biais d'une assurance,

---

[27] - Circ. DGEFP n° 2003-25, 9 oct. 2003.
[28] - D. Balmary, *Rapport de l'instance d'évaluation de la politique de l'emploi et recours à des opérateurs externes*, Commissariat général du Plan, févr. 2004, 336 p.

de la constitution d'un fond etc.). Observons que ce procédé ancien a particulièrement bien fonctionné pour réparer les accidents du travail qui se présentaient comme un risque nouveau à la fin du XIXe siècle. Pour d'autres raisons il en fut de même dans la première moitié du XXe siècle pour le risque « famille » dont le financement fut mutualisé entre les employeurs qui avaient décidé d'accorder des sursalaires à leurs salariés chargés d'enfants, ce qui évitait les distorsions de coût d'une entreprise à l'autre. C'est encore ainsi que fonctionne l'Assurance garantie des salaires (AGS). Moyennant une cotisation minime à la charge de l'ensemble des employeurs cette assurance prend en charge les salaires, cotisations et indemnités impayées par des entreprises défaillantes et insolvables. Cette mutualisation du coût social des restructurations pourrait permettre d'unifier les prestations auxquelles auraient droit les salariés, et qui ne dépendraient plus des seules capacités contributives de l'employeur.

II. – Déficience des procédés de prévention

Une première remarque s'impose : nous n'avons jusqu'à présent parlé de la perte de qualification professionnelle du salarié qu'à l'occasion de son congédiement pour motif économique. Mais comme nous l'avons souligné *(V. supra,* introduction*)*, le processus de cette perte a généralement commencé bien avant le licenciement qui se présente comme un événement brutal et soudain assimilable à un accident. Or on sait qu'il est possible de prévenir les accidents et que certains moyens de prévention sont plus efficaces que d'autres. En outre, seuls les accidents liés à un licenciement sont pris en compte. Or il existe de nombreux autres accidents dans un parcours d'emploi : une fin de contrat à durée déterminée, un licenciement pour motif personnel par suite d'insuffisance professionnelle, d'incompétence, d'inaptitude physique, un arrêt de travail involontaire et prolongé pour cause de maladie, un arrêt de travail volontaire pour élever un enfant etc. Ces événements ne sont jamais pris en considération par les dispositions législatives précédemment décrites qui ne s'appliquent qu'aux licenciements pour motif économique. Une généralisation des mesures à tous les salariés s'imposerait donc. Mais nous avons déjà douté de l'efficacité de ces mesures. La solution est donc à trouver du côté des dispositifs de prévention qui évitent de s'attacher à la cause de la rupture du contrat.

La perte de qualification professionnelle a deux origines. La première tient au salarié dont les connaissances, savoir-faire et compétences sont obsolètes alors qu'il n'aura pas encore acquis ceux qui lui sont nécessaires pour être adapté à de nouvelles activités ou de nouveaux modes de production des produits et des services. La seconde tient à l'employeur qui n'aura pas anticipé un certain nombre d'évolutions qu'il connaissait, et n'aura pas prévenu le risque d'altération des qualifications professionnelles des salariés. La prévention du risque comporte donc deux enjeux : l'un tient à la façon dont sont juridiquement envisagées les politiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (A), l'autre tient aux obligations faites à l'employeur de fournir des informations fiables qui permettent d'anticiper l'évolution des objets de production et les problèmes d'emploi que cette évolution génère (B).

A. – GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

C'est le BA-ba du *management* des ressources humaines : tout DRH sait qu'il doit mettre en place une politique de GPEC qui consiste à faire le bilan ou l'inventaire des ressources humaines… à identifier les évolutions (subies ou choisies) prévisibles de la masse salariale… à procéder à des démarches de projection de situations… à analyser les écarts entre les besoins et les ressources tant au plan quantitatif que qualitatif… à rechercher des solutions et à élaborer des plans d'action. La lecture des dizaines d'ouvrages écrits sur la question en donne l'assurance : une bonne GPEC fait accéder l'entreprise au nirvana des restructurations socialement indolores. Toutefois à l'épreuve des travaux pratiques le résultat est beaucoup moins concluant. Dans les entreprises les démarches de GPEC sont des actes de gestion au caractère contraignant très limité (1). Quant aux démarches de GPEC au sein des bassins d'emploi, elles restent balbutiantes, même s'il est exact que des progrès importants doivent être constatés (2).

1) Évolution de l'emploi dans l'entreprise

Le droit de la gestion prévisionnelle de l'emploi est ambigu car il constitue à la fois une ***fin*** qui est d'éviter les licenciements pour motif économique, et un ***moyen*** car on l'utilise aussi pour résorber des sureffectifs. Ceci explique qu'il fasse l'objet de dispositions éparses sans aucune articulation, et qu'il faille aller « chiner » dans les livres I, III et IX du Code du travail pour les recenser.

a) La GPEC envisagée comme une fin : éviter les licenciements (Livre I et IX)

Au niveau de la branche les organisations qui sont liées par une convention (de branche) ou, à défaut, par des accords professionnels, doivent se réunir, au moins une fois par an, pour négocier sur les salaires et, au moins une fois tous les cinq ans, pour examiner la nécessité de réviser les classifications[29]. La négociation sur les salaires est l'occasion d'un examen, par les parties, de l'évolution économique et de la situation de l'emploi dans la branche, de son ***évolution*** et des ***prévisions annuelles ou pluriannuelles établies***, notamment pour ce qui concerne les contrats de travail à durée déterminée et les missions de travail temporaire, ainsi que des ***actions éventuelles de prévention*** envisagées compte tenu de ces prévisions. L'article L. 132-12 du Code du travail prévoit qu'à cet effet, un rapport est remis par la partie patronale aux organisations de salariés au moins quinze jours avant la date d'ouverture de la négociation.

En outre les organisations qui sont liées par une convention de branche ou, à défaut, par un accord professionnel doivent se réunir au moins tous les trois ans pour négocier sur les priorités, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle des salariés. La loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social a prévu que la négociation doit notamment porter sur les actions de formation à mettre en œuvre en faveur des salariés ayant les ***niveaux de qualification les moins élevés*** et, en particulier, ceux qui ne maîtrisent pas les compétences de base, notamment pour faciliter leur ***évolution professionnelle***[30]. La loi de modernisation sociale n° 2005-32 du 17 janvier 2002 dispose que la négociation doit porter sur les actions de formation mises en œuvre pour assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois, le développement de leurs compétences ainsi que la gestion prévisionnelle des emplois des entreprises de la branche compte tenu de l'évolution prévisible de ses métiers. Elle doit également porter sur les conditions dans lesquelles les salariés peuvent bénéficier d'un entretien individuel sur leur évolution professionnelle ainsi que les suites données à celui-ci. La loi de cohésion sociale n° 2005-32 du 18 janvier 2005 ajoute que la négociation doit enfin porter sur la définition et les conditions de mise en œuvre à titre facultatif d'***actions de formation économique*** en vue de mieux ***comprendre la gestion et les objectifs de l'entreprise*** dans le cadre de la concurrence internationale.

Au niveau de l'entreprise et dans les groupes d'entreprises qui occupent au moins trois cents salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes de dimension communautaire comportant au moins un établissement ou une entreprise de cent cinquante salariés en France, l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur la mise en place d'un dispositif de ***gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*** ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés[31]. Les organisations qui sont liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels devront également se réunir tous les trois ans pour négocier sur ces matières[32].

Ces obligations de négocier ne constituent pas des obligations de ***conclure*** des accords tant au niveau de la branche que de l'entreprise. Les parties, et notamment l'employeur ou les organisations qui le représentent ***restent maîtres*** de l'étendue des obligations auxquelles ils entendent se soumettre. D'une branche à l'autre, d'une entreprise à une autre la couverture conventionnelle en matière de GPEC sera donc très variable.

b) La GPEC envisagée comme un moyen : résorber les sureffectifs (Livre III)

L'État peut aider les entreprises, à travers des actions de GPEC financées sur les lignes du Fonds national de l'emploi, à résorber plus ou moins directement leur sureffectif. C'est ainsi que des accords d'entreprise conclus dans le cadre d'une convention de branche ou d'un accord professionnel sur l'emploi national, régional ou local, peuvent prévoir la réalisation d'actions de formation de longue durée en vue de favoriser l'***adaptation des salariés aux évolutions de l'emploi dans l'entreprise***, notamment de ceux qui présentent des caractéristiques sociales les exposant plus particulièrement aux conséquences de l'***évolution économique ou technologique***[33]. Ces accords peuvent étendre le bénéfice de ces actions aux salariés dont l'entreprise envisage le ***reclassement externe***, à la condition que ce reclassement soit expressément accepté par le salarié et intervienne sous contrat à

[29] - C. trav., art. L. 132-12.
[30] - C. trav., art. L. 934-2.
[31] - C. trav., art. L. 320-2.
[32] - C. trav., art. L. 132-12-2.
[33] - C. trav., art. L. 322-7, R. 322-10-1 à R. 322-10-4.

durée indéterminée ou dans les conditions prévues pour l'emploi des salariés du secteur public ou des collectivités territoriales. Ces accords ouvrent droit au bénéfice d'une aide de l'État.

En outre l'article 95 de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a également prévu que les entreprises qui souhaitent élaborer un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comprenant notamment des ***actions de formation*** destinées à assurer l'***adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois*** peuvent bénéficier d'un dispositif d'appui à la conception de ce plan[34]. Ce dispositif d'appui doit permettre la prise en charge par l'État d'une partie des frais liés aux études préalables à la conception du plan dans des conditions définies par un décret qui n'est pas paru… En revanche un autre décret non codifié qui ne vise pas l'article L. 322-7, non plus que la loi de modernisation sociale, mais dont l'objet est le même, prévoit que l'État peut prendre en charge, dans la limite de 50 %, les coûts de conseil externe supportés par les entreprises pour la conception et l'élaboration d'un ***plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le cadre de conventions***[35]. Ces conventions sont conclues, par le préfet, avec plusieurs entreprises ou, à condition que son effectif n'excède pas deux cent cinquante salariés, avec une seule entreprise[36].

Le législateur a enfin prévu que les entreprises de moins de 300 salariés qui rencontrent des difficultés économiques pouvant conduire à des licenciements, peuvent conclure avec l'État, des conventions qui leur permettent de recevoir une aide financière à l'effet de mener une ***étude de leur situation économique*** et des solutions de redressement destinées à ***éviter d'éventuels licenciements ou d'en limiter le nombre***[37]. L'État peut participer au financement de ces conventions dans la limite d'une somme au plus égale à 70 % des frais d'intervention du consultant chargé de l'étude sans excéder un montant de 15 244,90 euros[38].

Outre l'extrême dispersion de ces aides, il faut surtout relever que les entreprises ***restent libres*** de les actionner ou non. L'employeur doit donc avoir un intérêt à anticiper de longue date les difficultés ou les mutations qu'il prévoit ce qui est loin d'être le cas, et ce qui ne l'a pas été dans les deux affaires étudiées.

2) Évolution dans les bassins d'emploi

Existe-t-il une gestion prévisionnelle de l'emploi « macro » dans les bassins d'emploi ? En pratique la GPEC se mène au niveau des entreprises. Néanmoins un nombre important d'institutions ou de dispositifs juridiques a vocation soit à mener des études sur l'évolution de l'emploi ou l'évolution économique des bassins d'emploi, soit de façon plus active à réindustrialiser ces bassins.

a) Études, recherches, développement des territoires

Les ***OREF***, Observatoires Régionaux Emploi Formation, ont été créés il y a une quinzaine d'années, à l'initiative de l'État, dans le cadre des contrats États-Région[39]. Ils ont pour objectif de rassembler les acteurs et les données régionales sur l'emploi et la formation (fort dispersées), d'organiser ces données pour en permettre l'interprétation, de construire une expertise régionale sur la relation (ou l'inadéquation) entre emploi et formation. Les OREF gèrent des bases de données régionales, publient des analyses et des études, animent des groupes de travail et sont à ce titre d'importantes sources de connaissance des bassins d'emploi.

Dans un autre domaine le ***Conseil national d'aménagement et de développement du territoire*** (CNADT), est une instance consultative de l'État qui contribue à l'élaboration des politiques d'aménagement et de développement durable du territoire. À ce titre, il rend au Gouvernement des avis, formule des suggestions, participe aux démarches de concertation entreprises au plan national sur toute question relative à l'aménagement du territoire et peut se saisir de toute question relevant de ce domaine de l'action publique. Ses débats et avis sont publics. Ses travaux sont préparés et suivis par sa Commission permanente à qui la loi du 25 juin 1999

---

[34] - C. trav., art. L. 322-7.

[35] - D. 2003-681 du 24 juillet 2003 *(JO 26 juill. 2004) ;* Circ. DGEFP n° 2004-010 du 29 mars 2004 *(BOTEFP 2004/9, 20 mai 2004).*

[36] - La participation financière de l'État est, au maximum, de 12 500,00 € par entreprise ou, dans le cadre d'une convention avec une seule entreprise, d'au plus 15 000,00 €. Elle est accordée en prenant en compte l'intérêt du projet pour la qualité de l'emploi dans l'entreprise ou pour le bassin d'emploi ou le secteur professionnel concernés, ainsi que la situation économique et les effectifs de l'entreprise. L'entreprise précise dans sa demande les motifs, la problématique et les effets attendus de sa démarche de gestion prévisionnelle au regard, notamment, de son organisation du travail, de l'adaptation ou de l'évolution des compétences de ses salariés, du maintien ou du développement de ses emplois, de la gestion de sa pyramide des âges, du développement du dialogue social.

[37] - C. trav., art. L. 322-3-1.

[38] - C. trav., art. D. 322-7.

[39] - Ces contrats État-régions comportent de nombreuses clauses portant sur le développement de l'emploi, notamment en matière de formation. Sur l'avenir de ces contrats, V. Y. OLLIVIER et R. CASTERA, *Avenir des contrats de plan État-région*, Rapport remis au Premier ministre, mars 2005, 42 p.

confie également une mission d'évaluation des politiques concernées. À compter de l'année 2000, il doit transmettre au Parlement un rapport sur la mise en œuvre des politiques d'aménagement du territoire.

Les ***DRIRE*** interviennent pour accompagner le développement des PMI. Les divisions « Développement Industriel » assurent cette mission avec pour objectifs prioritaires :
- d'accompagner individuellement les entreprises pour les aider à mener à bien leurs projets de développement notamment en utilisant les aides financières à destination des entreprises, en instruisant et en assurant le suivi des dossiers individuels de demande de subvention ;
- de concevoir et animer des actions pour assurer des conditions favorables au développement des entreprises. L'animation du tissu vise essentiellement à faire émerger des synergies entre les entreprises et leur environnement et à mener des actions de sensibilisation sur les enjeux majeurs de développement des PME/PMI ;
- de connaître le tissu industriel régional afin de comprendre et anticiper ses évolutions. Ceci comporte notamment une analyse des enjeux industriels par secteur d'activité et par bassin d'emplois.

Quant à l'***Observatoire des territoires*** il est chargé de rassembler, d'analyser et de diffuser les informations et les données relatives aux dynamiques et aux inégalités territoriales ainsi qu'aux politiques menées dans le champ de l'aménagement et du développement des territoires[40]. Il remet tous les trois ans un rapport au Premier ministre. Ce rapport est transmis au Parlement. Il est aussi chargé de « faciliter l'échange d'expériences, l'harmonisation des méthodes, la mutualisation des connaissances entre l'État et les collectivités territoriales ». L'observatoire anime aussi « un programme d'études et de recherche en vue d'améliorer les méthodes d'observation et d'analyse des territoires, ainsi que l'expertise française dans ce domaine sur la scène européenne et internationale ». Outre un député et un sénateur, l'Observatoire des territoires comprend les présidents des principales associations d'élus, dont l'Association des maires de France, mais aussi du Conseil national de l'aménagement du territoire (ou son représentant).

Les décideurs publics disposent donc aujourd'hui d'études très précises par bassin de l'état du marché de l'emploi et du tissu économique. Mais on a le sentiment que par-delà cette connaissance, ces décideurs sont relativement peu armés pour impulser des orientations et pour coordonner des politiques de développement. Il en est de même des politiques de réindustrialisation.

b) Politiques de réindustrialisation

Le législateur a multiplié les dispositifs visant à faire face aux enjeux auxquels les restructurations le confrontent : la réindustrialisation des bassins d'emploi sinistrés par la cessation d'activité d'entreprises dont l'outil de production est obsolète ou les produits dépassés, les difficultés économiques en cascade chez les sous-traitants, le chômage des salariés qui s'ensuit, le vieillissement de la population et l'émigration des jeunes dans d'autres régions, le dépeuplement et le dépérissement progressifs des territoires concernés, et en définitive des disparités entre les régions que la nation tout entière ne peut plus supporter.

C'est ainsi que l'article 118 de la loi de modernisation sociale modifié par la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 prévoit des dispositions portant ***revitalisation des bassins d'emploi***. Lorsqu'elles procèdent à un licenciement collectif affectant, par son ampleur, l'équilibre du ou des bassins d'emploi dans lesquels elles sont implantées, les entreprises occupant au moins 1 000 salariés sont tenues, sauf lorsqu'elles font l'objet d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaires, de contribuer à la création d'activités et au développement des emplois et d'atténuer les effets du licenciement envisagé sur les autres entreprises dans le ou les bassins d'emploi. Le montant de leur contribution ne pourra pas être inférieur à deux fois la valeur mensuelle du salaire minimum de croissance par emploi supprimé. Mais le représentant de l'État peut fixer un montant inférieur lorsque l'entreprise est dans l'incapacité d'assurer la charge financière de cette contribution[41]. Une convention entre l'entreprise et le représentant de l'État doit être conclue dans un délai de six mois à compter de la notification du licenciement à l'autorité administrative. Elle détermine, le cas échéant sur la base d'une étude d'impact social et territorial prescrite par le représentant de l'État, la nature ainsi que les modalités de financement et de mise en œuvre des actions prévues. Cette convention tient compte des actions de même nature éventuellement prévues dans le cadre du plan de sauvegarde de l'emploi établi par l'entreprise. En l'absence de convention signée ou d'accord collectif en tenant lieu, les entreprises versent au Trésor public une contribution égale au double du montant de la contribution de l'employeur.

[40] - D. n° 2004-967, 7 sept. 2004 *(JO 14 sept. 2004).*
[41] - C. trav., art. L. 321-17 I.

Pour les entreprises occupant 50 salariés au moins et non soumises aux dispositions précédentes, le représentant de l'État, après avoir, le cas échéant, prescrit une étude d'impact social et territorial qui prend en compte les observations formulées par l'entreprise, intervient pour la mise en œuvre, en concertation avec les organismes de placement, et le cas échéant, avec la ou les maisons de l'emploi, d'actions de nature à permettre le développement d'activités nouvelles et à atténuer les effets de la restructuration envisagée sur les autres entreprises dans le ou les bassins d'emploi[42]. L'entreprise et le représentant de l'État définissent d'un commun accord les modalités selon lesquelles l'entreprise prend part, le cas échéant, à ces actions, compte tenu notamment de sa situation financière et du nombre d'emplois supprimés. Ces dispositions ne sont pas applicables aux entreprises en redressement ou en liquidation judiciaires.

La volonté d'associer toutes les parties prenantes est affichée, et va sans doute dans un sens qui permettrait de reclasser, et éventuellement d'adapter les salariés aux évolutions des emplois. En effet, quelle que soit l'entreprise, ces actions sont déterminées après consultation des collectivités territoriales intéressées, des organismes consulaires et des partenaires sociaux membres de la commission paritaire interprofessionnelle régionale. Leur exécution fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation, sous l'autorité du représentant de l'État.

Dans un autre domaine, le Gouvernement définit sa politique et ses priorités en matière d'aménagement et de développement du territoire lors de comités interministériels (CIADT), présidés par le Premier ministre. Cette démarche se concrétise par un dispositif contractuel, le ***contrat de site***, qui doit faciliter la mobilisation conjointe des acteurs locaux et de l'État. Le bassin de l'Aube bénéficie d'un tel contrat. Ce contrat de site est conçu comme un cadre permettant de réunir un partenariat actif fondé sur la poursuite d'objectifs partagés. Il précise le rôle et l'engagement de chacun des acteurs et coordonne la mise en œuvre du processus de revitalisation. Le dispositif s'inscrit dans une perspective de moyen terme. Les parties au contrat procèdent :
- à la désignation d'un chef de projet, à la fois coordinateur et animateur des parties au contrat ;
- à la mise en place d'un comité de site partenarial pour le pilotage des opérations ;
- à l'élaboration d'un diagnostic et d'une stratégie territoriale commune ;
- à la construction du cadre contractuel lui-même, en détaillant les actions immédiates à engager, et intégrant les programmes plus structurants à mener sur le moyen/long terme.

Conçus pour une durée de trois à quatre ans, ces contrats doivent permettre :
- de susciter sur chacun des sites un ensemble d'actions collectives visant à soutenir la création d'emplois, à faciliter les projets de développement des entreprises locales, à dynamiser la création d'entreprises et à diversifier le tissu économique ;
- de faciliter l'implantation et le développement d'activités nouvelles par des actions de promotion, d'aménagement de zones d'activités, de pôles logistiques et d'immobilier d'accueil ;
- d'améliorer l'environnement du tissu économique local, au travers d'actions d'appui à l'innovation, à la recherche-développement, de renforcement des services aux entreprises, d'amélioration de l'appareil de formation initiale et continue ;
- de poursuivre et d'amplifier les actions thématiques structurantes engagées au cours des années précédentes en faveur des bassins concernés.

Il arrive également que sporadiquement, l'État passe des accords avec des entreprises aux termes desquels ces dernières acceptent de créer des activités dans des zones à réindustrialiser. C'est ainsi que suivant l'avis du comité des investissements à caractère économique et social réuni le 30 juillet 2004, le ministère de l'Économie, des Finances et de l'industrie a accepté la demande de *Vivendi Universal* de pouvoir bénéficier du régime fiscal du bénéfice mondial consolidé prévu à l'article 209 quinquies du code général des impôts. *Vivendi Universal* remplissait les critères permettant de pouvoir bénéficier de ce régime qui, sur demande motivée, permet aux sociétés mères de groupes français ayant des implantations internationales de calculer leur résultat imposable en prenant en compte les résultats des établissements et sociétés liées en proportion du capital détenu. Dans ce contexte, *Vivendi Universal* a pris auprès des pouvoirs publics plusieurs engagements en faveur de la création d'emplois dans des territoires français qui sont touchés par le chômage et par les restructurations industrielles :
– *Vivendi Universal* doit implanter, via des sous-traitants, deux centres d'appels représentant au moins 300 emplois chacun d'ici juin 2007. Le premier centre devait être ouvert à Belfort à l'automne 2005 et le second à Douai, à l'automne 2006 ;
– *Vivendi Universal* apporte par ailleurs un soutien de 5 M € par an pendant 5 ans à la création dans des régions en difficulté d'au moins 1 000 emplois en trois ans et 1 500 emplois en cinq ans. Ces financements

[42] - C. trav., art. L. 321-17 II.

seront attribués à des sociétés de reconversion qui agiront en étroite concertation avec les collectivités locales concernées et le concours des représentants de l'État[43]. Ce processus, porte dans une première phase sur trois sites pilotes sélectionnés sur la base de critères objectifs, dont le niveau et l'évolution du chômage : zones de Sarrebourg en Moselle, Creil, Compiègne, Beauvais dans l'Oise, et Arles ainsi que les communes proches d'Arles dans les Bouches-du-Rhône. De nouveaux sites devaient être choisis ultérieurement.

Au total, *Vivendi Universal* s'est engagé à contribuer à la création d'au moins 1 600 emplois en contrats à durée indéterminée en trois ans et 2 100 en cinq ans.

Participe aussi de la volonté de mettre en place des conditions favorables au développement économique de certaines régions la création des ***pôles de compétitivité***. Ces pôles sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et d'organismes de recherche publics ou privés qui ont pour vocation à travailler ensemble pour mettre en œuvre des projets de développement économique pour l'innovation[44]. Les pôles de compétitivité sont désignés par un comité interministériel après avis d'un groupe de personnes qualifiées. Les projets de recherche et de développement menés dans le cadre des pôles de compétitivité associent plusieurs entreprises et au moins l'un des partenaires suivants :
- des laboratoires publics ou privés ;
- des établissements d'enseignement supérieur ;
- des organismes concourant aux transferts des technologies.

Ces projets, qui doivent être agréés par les services de l'État, ne peuvent être présentés après le 31 décembre 2007. Le CIADT du 12 juillet 2005 a labellisé 67 pôles et a décidé de porter l'enveloppe totale dédiée par l'État, les agences et les organismes nationaux au financement des pôles à un minimum de 1,5 milliard d'euros sur 3 ans. Les entreprises qui participent à un projet de recherche et de développement et qui sont implantées dans une zone de recherche et de développement peuvent bénéficier d'un régime fiscal spécifique ainsi que d'une exonération de cotisations patronales de Sécurité sociale.

D'autres dispositifs qui relèvent plutôt de la politique de l'emploi participent sans doute, quoique indirectement, de la volonté de créer et de développer des activités économiques dans des zones en difficulté. C'est le cas des zones franches urbaines, des zones de revitalisation rurales etc.

Observons que l'ensemble de ces mesures a vocation à compenser les déficits des bassins industriels dont les entreprises ont fermé et qui se trouvent en difficulté. ***Peu d'actions visent à anticiper ces difficultés***, alors qu'il est aisément prévisible, souvent plusieurs années à l'avance, que certaines activités connaîtront un déclin inéluctable, et qu'il faudra les remplacer par d'autres en adaptant la main-d'œuvre locale. C'était le cas dans les deux entreprises dont nous avons étudié les restructurations.

B. – L'ACCES A L'INFORMATION

Pour anticiper les difficultés économiques que connaissent certaines activités, il faut pouvoir disposer d'informations auxquelles n'ont accès qu'un petit nombre d'initiés. Dans les deux restructurations d'entreprises étudiées nous avons constaté qu'il existait manifestement une asymétrie d'information. Les dirigeants de l'entreprise prennent les décisions relatives à leurs investissements ou leurs désinvestissements plusieurs années avant qu'elles ne soient mises à exécution[45]. Ces décisions restent généralement secrètes. Il arrive que les

---

[43] - Observons que le recours à ces opérateurs externes qui sont des entreprises privées posent les mêmes difficultés que celles précédemment soulevées avec les sous-traitants qui exécutent les prestations de cellules de reclassement. Un rapport remis au Sénat soulignait que « la multiplication des défaillances industrielles a mué la reconversion industrielle en marché. Les sociétés de conversion des grands groupes, telles que Sodie, Sofirem, Geris, Sofred, entrent en concurrence entre elles ou avec d'autres sociétés privées pour réaliser des prestations commerciales, proposant leurs services aux entreprises et aux collectivités. Par exemple, l'accompagnement au reclassement d'un licenciement de 200 personnes représente un contrat de 300.000 euros, tandis que la délégation d'une équipe de deux personnes pendant trois ans sur un site génère un chiffre d'affaires d'un million d'euros. Ainsi, les sociétés de conversion poursuivent un but privé qui est antinomique de celui de conseil désintéressé de la puissance publique. L'État n'étant plus la tutelle mais un client, le fournisseur tire un avantage de l'asymétrie des informations, laquelle ne permet pas à l'État de mesurer le potentiel de réindustrialisation, d'évaluer le coût de revient des prestations proposées, de contrôler la fiabilité des informations sur le nombre d'emplois créés ou sauvés. On peut ainsi relever qu'à l'occasion de son contrôle de la Sodie, la Cour des Comptes avait souligné qu'aucun détail n'avait été fourni sur le calcul des sommes issues du remboursement des prêts aux entreprises réalisés les années antérieures avec les crédits d'État » *(Rap. Inf. n° 374, 2003-2004, de M. Francis Grignon, fait au nom de la commission des affaires économiques, 23 juin 2004).*

[44] - L. n° 2004-1484, 30 déc. 2004 de finances pour 2005, art. 24 *(JO 31 déc. 2004).*

[45] - Extraits du rapport « Chaussettes » : Plusieurs signaux précurseurs, antérieurs à la situation de crise de l'année 2000, sont ainsi évoqués par les acteurs : la permanente dégradation des comptes de l'entreprise depuis plus de cinq années (*« Tous les ans, on voyait bien qu'on allait dans le mur, avec les comptes. Les salariés en étaient conscients »* [délégué syndical] ; *« Il y avait déjà des problèmes depuis 1996 : une non-maîtrise des prix de revient, un chiffre d'affaires qui dégageait un marge négative »* [expert auprès du CE] ; *« Après l'accord de Robien,*

experts-comptables désignés par le comité d'entreprise repèrent des anomalies dans les comptes qui leur fassent « pressentir » les motifs d'une décision prise longtemps auparavant, et qui commence à produire des effets. Mais ils éprouvent les pires difficultés à la fois à obtenir des réponses aux questions qu'ils posent aux dirigeants et à être crus par les représentants du personnel qui craignent que les difficultés ne se précipitent. Il en est de même de certaines parties prenantes : le maire, le préfet peuvent être au courant d'une fermeture mais ne veulent pas être celui qui l'annoncera. À leur décharge il est vrai que la législation actuelle réserve la primeur des annonces des difficultés ou de la restructuration au comité d'entreprise, et que pourrait constituer un délit d'entrave au fonctionnement régulier de ce comité le fait de ne pas l'avoir informé et/ou consulter en temps utile[46].

Il arrive également que le *management* de l'entreprise lui-même ne soit pas au courant, ou soit mal informé. C'était le cas dans les deux affaires étudiées. De plus en plus fréquemment les salariés et leurs représentants, ainsi que les collectivités territoriales n'ont pas affaire à ceux qui prennent des décisions, mais à ceux qui les exécutent. Les entreprises appartiennent à des groupes ou des entités à la tête desquels se trouvent nécessairement des personnes physiques qui arrêtent ces décisions, mais que l'on a de plus en plus de difficultés à identifier et à localiser (en général à l'étranger). C'est ainsi que dans les deux affaires étudiées, et dans de nombreuses autres semble-t-il, les managers locaux ou les dirigeants des structures intermédiaires du groupe auquel appartient l'entreprise qui connaît des difficultés mentent délibérément, que ce soit par commission ou par omission, en assurant les salariés qu'aucune fermeture du site ou diminution de l'effectif n'est envisagée. Cet attentisme nuit à l'efficacité des mesures d'adaptation et de reclassement qui pourraient être prises de façon anticipée. Il nuit également à l'efficacité des mesures de réindustrialisation des bassins d'emploi prises par les autorités publiques, et qui nécessitent plusieurs années de mise en place. Pourtant, le droit du travail prévoit que le comité d'entreprise doit être informé des évolutions de l'emploi (1). Nous verrons que cette législation n'est plus adaptée car c'est sur le contenu même de l'information et sur sa sincérité qu'il faudrait imaginer de nouveaux dispositifs (2).

1) Information des représentants du personnel et des parties prenantes sur l'évolution de l'emploi

De nombreuses dispositions ont vocation à informer les représentants du personnel sur l'évolution prévisible de l'emploi[47].

Au niveau de l'entreprise et dans les groupes d'entreprises qui occupent au moins trois cents salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes de dimension communautaire comportant au moins un établissement ou une entreprise de cent cinquante salariés en France, l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une ***négociation*** portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires[48].

Chaque année, à l'occasion de la réunion annuelle du comité d'entreprise[49], ce dernier doit être informé et consulté sur ***l'évolution de l'emploi et des qualifications*** dans l'entreprise au cours de l'année passée. Il est également informé et consulté sur les ***prévisions annuelles ou pluriannuelles*** et les actions, notamment de prévention et de formation, que l'employeur envisage de mettre en œuvre compte tenu de ces prévisions, particulièrement au bénéfice des salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification qui les exposent plus que d'autres aux conséquences de l'évolution économique ou technologique[50]. Préalablement à

---

il y a eu une diminution des charges mais ils ne vendaient toujours pas de chaussettes, les ouvriers le savaient, ils le voyaient en comité d'entreprise. Chaussette, ce n'est pas l'histoire d'une restructuration, mais d'une destruction progressive, avec disparition au final » [maire]) ; l'absence d'investissements dans l'entreprise *(« le dernier achat machine datait de 1985. Les embauches, cela remontait aussi à 10/12 ans. On voyait bien qu'il y avait des choses qui n'allaient pas »* [délégué syndical]) ; la scission en 1998-1999 de Chaussette et Collants *(« en 1999, Chaussette est ressorti de Collants. Il y a eu une consultation du Comité Central d'Entreprise. L'isolement n'est jamais bon signe car c'est la préparation de la fin »* [expert auprès du CE] ; *« à partir du moment de la scission, ils se débarrassaient de nous »* [délégué syndical]).

[46] - C. trav., art. L. 483-1.

[47] - A l'exclusion des informations et consultations mises à la charge de l'employeur au titre des livres IV et III du Code du travail en cas de licenciement économique.

[48] - C. trav., art. L. 320-2.

[49] Prévue au deuxième alinéa de l'article L. 432-4 : « *au moins une fois par an, le chef d'entreprise présente au comité d'entreprise un rapport d'ensemble écrit sur l'activité de l'entreprise, le chiffre d'affaires, les bénéfices ou pertes constatés, les résultats globaux de la production en valeur et en volume, les transferts de capitaux importants entre la société mère et les filiales, la situation de la sous-traitance, l'affectation des bénéfices réalisés, les aides européennes et les aides ou avantages financiers notamment les aides à l'emploi, en particulier celles créées par l'article 3 de la loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail et l'article 19 de la loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail consentis à l'entreprise par l'État, les régions et les collectivités locales et leur emploi, les investissements, l'évolution de la structure et du montant des salaires* ».

[50] - C. trav., art. L. 432-1-1.

la réunion de consultation, les membres du comité reçoivent un rapport écrit comportant toutes informations utiles sur la situation de l'entreprise, notamment sur l'évolution de l'emploi et des qualifications.

L'article L. 439-2 du Code du travail prévoit de manière similaire que le comité de groupe reçoit des informations sur l'activité, la situation financière, ***l'évolution et les prévisions d'emploi annuelles ou pluriannuelles et les actions éventuelles de prévention envisagées*** compte tenu de ces prévisions dans le groupe et dans chacune des entreprises qui le composent.

Quoique prescrite dans une perspective différente, obligation est encore faite au chef d'entreprise d'analyser la situation de l'emploi pour prévenir certaines situations d'emploi que le législateur estime anormale comme le travail précaire. Le Code du travail énonce ainsi que chaque trimestre, dans les entreprises d'au moins trois cents salariés et chaque semestre dans les autres, le chef d'entreprise doit informer le comité d'entreprise de la situation de l'emploi qu'il lui faut analyser en retraçant, mois par mois, l'évolution des effectifs et de la qualification des salariés par sexe en faisant apparaître le nombre de salariés sous contrat de travail à durée indéterminée, sous contrat de travail à durée déterminée, sous contrat de travail à temps partiel, sous contrat de travail temporaire, et le nombre de salariés appartenant à une entreprise extérieure[51].

Nous avions vu précédemment qu'au niveau des branches la négociation obligatoire sur les salaires devait être l'occasion d'un examen, par les parties, de l'évolution économique et de la situation de l'emploi dans la branche, de son ***évolution*** et des ***prévisions annuelles ou pluriannuelles établies***. À cette occasion le Code du travail prévoit qu'au cours de cet examen, la partie patronale doit fournir aux organisations syndicales les ***informations nécessaires*** pour permettre de négocier en toute connaissance de cause[52].

Enfin, il était déjà dévolu au comité d'entreprise le droit de formuler toutes observations utiles sur la situation économique et sociale de l'entreprise qui doivent être transmises à l'assemblée des actionnaires ou des associés en même temps que le rapport du conseil d'administration, du directoire ou des gérants[53]. L'article L. 225-102-1 du Code de commerce prévoit maintenant que ce ***rapport présenté par le conseil d'administration des sociétés à l'assemblée générale*** comprend également des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité. Les ***informations*** que ce rapport doit comporter au titre des conséquences sociales sont nombreuses et portent notamment sur les licenciements et leurs motifs[54]. Il doit comprendre le cas échéant des informations relatives aux ***plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi***, aux ***efforts de reclassement***, aux ***réembauches*** et aux ***mesures d'accompagnement***. Le rapport doit également exposer la manière dont la société prend en compte l'***impact territorial*** de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.

On peut observer que les dispositifs d'information des représentants du personnel, tant au niveau des branches que des entreprises sont plutôt développés. Ils sont toutefois mal articulés avec :
- les mesures d'adaptation et de reclassement mises à la charge de l'employeur ***avant*** le licenciement ;
- les aides à la gestion prévisionnelle de l'emploi mises en place par l'État ;
- les mesures prises par les collectivités locales pour reconvertir les bassins d'emploi.

Au reste, il faut préciser que dans beaucoup d'entreprises, les informations délivrées au comité d'entreprise le sont de manière formelle. Sauf exception, aucun travail d'analyse ou aucune étude conduisant à des mesures concrètes d'anticipation des difficultés n'est généralement mené, et lorsqu'ils le sont les résultats sont insuffisamment exploités[55].

---

51 - C. trav., art. L. 432-4-1.
52 - C. trav., art. L. 132-12.
53 - C. trav., art. L. 432-6.
54 - D. n° 2002-221, 20 févr. 2002.
55 - Selon le directeur de Chaussette (extrait de l'étude), *« les rapports antérieurs d'expertise auprès du CE étaient indigestes sans voir le caractère critique de la situation, sans possibilité de traduction opérationnelle. Ils n'abordaient pas les problèmes de fond, le poids des frais de structure, la nouvelle marque. Il y a eu des droits d'alerte mais sur de faux problèmes. Le point central était : les actionnaires avaient-ils une stratégie pour Chaussette ? »*. En regard de cela, les auditeurs de l'entreprise n'auraient pas non plus averti les parties prenantes : toujours selon le directeur de Chaussette, *« les commissaires aux comptes n'ont jamais essayé d'apprécier la situation économique. Ils ont eu une approche purement comptable de vérification des comptes. Cela renvoie à un débat d'actualité : pas d'alerte produite. J'ai eu des discussions avec les auditeurs par la suite quand nous en étions au plan social. Les questions qu'ils se posent c'est : combien faut-il provisionner pour le plan social ? Et, à partir de quelle date faut-il provisionner ? »*.

2) Sincérité des informations

Mais il arrive également que les informations délivrées ne soient pas sincères. Certes, la délivrance d'informations fausses ou trompeuses au comité d'entreprise peut être sanctionnée par le délit d'entrave au fonctionnement du comité.

Mais souvent les informations véhiculées sont « off » en ce sens qu'elles sont diffusées en dehors du cadre des institutions représentatives du personnel. Il peut notamment s'agir de déclarations à la presse, de discussions avec les experts du comité d'entreprise ou avec des représentants du personnel ou des membres du personnel. La loi sur les nouvelles régulations économiques avait tenté d'y remédier à l'occasion des offres publiques d'achat ou d'échange. Dans une intervention à l'Assemblée nationale le ministre de l'Economie estimait anormal que les salariés « apprennent par hasard ou devant leur poste de télévision que leur entreprise allait changer de mains, que sa stratégie risquait d'être entièrement revue et qu'à partir de là des effets néfastes pour leur propre emploi puissent éventuellement advenir »[56]. La loi sur les nouvelles régulations économiques avait donc prévu qu'au cas de dépôt d'une offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange portant sur une entreprise, le chef de cette entreprise devait réunir immédiatement le comité d'entreprise pour l'en informer.

Au-delà de cette question très particulière il n'existe pas de texte général qui interdise à un dirigeant, en dehors des informations délivrées au comité d'entreprise, d'émettre de fausses allégations ou des allégations inexactes dans le but de rassurer le personnel de l'entreprise sur le sort de cette dernière. Dans les deux entreprises étudiées il semble que les informations qui ont circulé n'étaient pas fiables, et qu'elles présentaient parfois un caractère mensonger[57]. Ce comportement n'est pas sanctionnable en tant que tel alors qu'il peut occasionner aux salariés concernés un préjudice considérable : les actions d'adaptation et de reclassement seront mises en place avec retard tant dans l'entreprise que dans le bassin d'emploi concerné, ce qui en compromet l'efficacité.

D'autres législations (droit de la consommation, droit boursier) sont très en avance sur ces questions. Bien que de multiples opérateurs (droit boursier) ou producteurs (droit de la consommation) interviennent, l'investisseur ou le consommateur dispose d'un droit à la sincérité des informations diffusées par une entreprise.

C'est ainsi que l'article 465-1 du Code monétaire et financier réprime « le fait pour toute personne de répandre dans le public par des voies et moyens quelconques des ***informations fausses ou trompeuses sur les perspectives ou la situation d'un émetteur*** dont les titres sont négociés sur un marché réglementé ou sur les perspectives d'évolution d'un instrument financier admis sur un marché réglementé, de nature à agir sur le cours ». Il peut s'agir d'informations données par les dirigeants de la société émettrice, de la diffusion de rumeurs par la presse ou sur l'internet, de la présentation d'analyses et recommandations par des analystes, de la certification de comptes erronés, etc. On comprend bien le trouble social provoqué par de tels agissements qui peuvent déstabiliser les marchés financiers et ruiner le crédit d'une place. Rien de tel en droit du travail. L'employeur peut impunément faire croire aux salariés que leurs emplois ne sont pas compromis et que leur qualification professionnelle est toujours à jour, alors que les principaux intéressés ne peuvent pas disposer d'autres canaux d'information.

Un autre parallèle peut être fait avec le droit de la consommation. L'article L. 213-1 du Code de la consommation sanctionne pénalement quiconque, qu'il soit ou non partie au contrat, aura ***trompé ou tenté de tromper le contractant***, par quelque moyen ou procédé que ce soit, même par l'intermédiaire d'un tiers :
- soit sur la nature, l'espèce, l'origine, les qualités substantielles, la composition ou la teneur en principes utiles de toutes marchandises ;
- soit sur la quantité des choses livrées ou sur leur identité par la livraison d'une marchandise autre que la chose déterminée qui a fait l'objet du contrat ;

---

[56] *2e séance, 25 avr. 2001* : *JO AN p. 3246 s.*

[57] - Extrait de l'étude « Chaussette » : « Il apparaît en effet que la direction évite depuis plusieurs années d'avoir à rendre des comptes et à débattre avec d'autres acteurs des décisions stratégiques et des choix de gestion opérés : cette situation s'accélère avec la crise et au cours de l'année 2000, le sentiment général est celui d'une absence de pilote dans l'avion ; par exemple, un délégué syndical raconte que des métiers sont enlevés de l'entreprise, sans que les salariés aient été prévenus et sans que personne ne réponde à ces questions sur cette décision *(«J'ai alerté la responsable des ressources humaines, on faisait enlever des métiers, et personne n'était au courant, même pas les responsables d'ateliers, elle n'a pas su me répondre, il n'y avait pas de direction* »). L'anticipation de la situation existe donc, de façon éparse et cloisonnée, dans la mesure où les acteurs « voient venir », mais à aucun moment les risques qui pèsent sur l'emploi dans l'entreprise ne sont énoncés ni a fortiori partagés par la direction. Ce refus de rendre public les risques qui pèsent sur l'entreprise et d'en susciter une mise en débat associant plusieurs acteurs est délicat à analyser dans ce cas : nous pouvons en effet estimer que la direction de Chaussette veut croire à l'avenir possible de l'entreprise, tout en ayant certainement des hypothèses de réduction d'effectifs en projet (par exemple, par délocalisation au moins partielle des activités de production) qu'elle dissimule. Par contre, il ne semble pas qu'il y ait eu un plan de fermeture décidé et ostensiblement caché. Nous sommes plutôt dans un cas de dissimulation par fuite en avant, par refus de nommer les risques et par tentative peut-être d'éviter d'avoir à en assumer les conséquences ».

- soit sur l'aptitude à l'emploi, les risques inhérents à l'utilisation du produit, les contrôles effectués, les modes d'emploi ou les précautions à prendre.

Rien de tel dans le droit de l'emploi : l'employeur contractant peut par n'importe quel procédé continuer à induire en erreur les salariés de l'entreprise sur l'avenir de cette dernière, sur la pérennité des contrats de travail, sur les perspectives d'emploi en général[58].

Or une politique de prévention et d'anticipation des difficultés d'emploi ne peut reposer que sur un système d'information fiable dans lequel les opérateurs, notamment ceux qui détiennent des informations, sont dignes de crédit. De la sincérité de l'information dépend la rapidité du déclenchement des opérations de reconversion industrielle, d'adaptation et de reclassement des salariés intéressés.

***

En définitive il faudrait agir sur plusieurs leviers pour mieux réparer ou prévenir le risque de perte de qualification professionnelle des salariés compris dans une opération de restructuration ou de fermeture d'entreprise.

Quelques pistes de réflexion peuvent être avancées :
- mutualiser le financement des mesures d'adaptation et de reclassement des salariés en cas de restructuration entraînant des licenciements. De multiples solutions ont déjà été identifiées dans des rapports récents (prélèvement d'une cotisation sur les CDD/CTT, taxation des licenciements quelle que soit leur cause, perception d'une cotisation minime mais généralisée à tous les contrats à l'image de l'AGS etc.) ;
- une telle mutualisation permettrait d'inclure tous les salariés indirectement touchés par la restructuration : titulaires de CDD, de contrats d'intérim, de contrats nouvelles embauches, licenciés pour motif personnel etc.
- confier à un opérateur unique ces actions de ***reclassement*** en lieu et place des multiples intervenants (ANPE, Assedic, cellules de reclassement, employeur etc.). Cet opérateur unique pourrait être les maisons de l'emploi ;
- l'opérateur unique pourrait également agir en amont par des mesures de ***prévention*** efficaces tant en ce qui concerne l'adaptation et le reclassement des salariés que la reconversion des régions concernées ;
- mais pour cela il faudrait exiger que des ***informations fiables et sincères*** soient émises par les entreprises afin de pouvoir anticiper les difficultés ce qui implique de mieux sanctionner les stratégies dilatoires et la diffusion de fausses allégations ou d'allégations induisant en erreur la collectivité de travail ;
- élaborer des plans de sauvegarde de l'emploi multilatéraux qui feraient intervenir contractuellement l'***ensemble des parties prenantes*** : employeurs, représentants du personnel, collectivités territoriales, service public de l'emploi etc.
- dès lors que les PSE ne dépendent plus de la capacité contributive de l'employeur soumettre les PSE à des cahiers des charges ***uniformisant les prestations*** ;
- coordonner les ***actions de reconversion*** des bassins d'emploi sur lesquelles agissent de multiples opérateurs et les faire intervenir beaucoup plus en amont des difficultés, alors que ces actions ne sont aujourd'hui déclenchées que lorsque le bassin d'emploi est sinistré ;
- coordonner les actions de ***formation*** et d'***adaptation*** qui sont aujourd'hui dispersées entre de multiples opérateurs : organismes paritaires de la formation continue, employeurs (plan de formation), plan de sauvegarde de l'emploi lorsqu'un licenciement est envisagé, ANPE et Assedic lorsque le salarié devient demandeur d'emploi, collectivités territoriales lorsque le demandeur d'emploi devient titulaire de minima sociaux (RMI notamment).

---

[58] - En matière de publicité mensongère, l'article L. 121-1 du Code de la consommation dispose également qu'est interdite toute publicité comportant, sous quelque forme que ce soit, des ***allégations, indications ou présentations fausses ou de nature à induire en erreur***, lorsque celles-ci portent sur un ou plusieurs des éléments suivant : existence, nature, composition, qualités substantielles, teneur en principes utiles, espèce, origine, quantité, mode et date de fabrication, propriétés, prix et conditions de vente de biens ou services qui font l'objet de la publicité, conditions de leur utilisation, résultats qui peuvent être attendus de leur utilisation, motifs ou procédés de la vente ou de la prestation de services, portée des engagements pris par l'annonceur, identité, qualités ou aptitudes du fabricant, des revendeurs, des promoteurs ou des prestataires.

DOCUMENT D'ÉTUDES

N° 1 ***La négociation salariale de branche entre 1985 et 1993,*** par Olivier BARRAT (DARES), septembre 1994.
N° 2 ***Créations et suppressions d'emplois en France. Une étude sur la période 1984-1992,*** par S. LAGARDE (INSEE), E. MAURIN (DARES), C. TORELLI (INSEE), octobre 1994.
N° 3 ***L'impact du coût sur la substitution capital-travail,*** par Ferhat MIHOUBI (DARES), novembre 1994.
N° 4 ***Éducation, expérience et salaire. Tendances et évolutions de long terme,*** par D. GOUX (INSEE) et Eric MAURIN (DARES), novembre 1994.
N° 5 ***Origine sociale et destinée scolaire. L'inégalité des chances devant l'enseignement à travers les enquêtes FQP 1970, 1977, 1985 et 1993,*** par D. GOUX (INSEE) et Eric MAURIN (DARES), décembre 1994.
N° 6 ***Perception et vécu des professions en relation avec la clientèle,*** par Sabine GUYOT et Valérie PEZET (Institut pour l'amélioration des conditions de travail), déc. 1994.
N° 7 ***Collectifs, conflits et coopération dans l'entreprise,*** par Thomas COUTROT (DARES), février 1995.
N° 8 ***Comparaison entre les établissements des PME des grandes entreprises à partir de l'enquête RÉPONSE,*** par Anna MALAN (DARES) et Patrick ZOUARY (ISMA), septembre 1996.
N° 9 ***Le passage à une assiette valeur ajoutée pour les cotisations sociales : une approche sur données d'entreprises,*** par Gilbert CETTE et Élisabeth KREMP (Banque de France), novembre 1996.
N° 10 ***Les rythmes de travail,*** par Michel CÉZARD et Lydie VINK (DARES), décembre 1996.
N° 11 ***Le programme d'entretien auprès des 900 000 chômeurs de longue durée - Bilan d'évaluation,*** par Marie RUAULT et René-Paul ARLANDIS (DARES), mars 1997.
N° 12 ***Créations et suppressions d'emplois et flux de main-d'oeuvre dans les établissements de 50 salariés et plus,*** par Marianne CHAMBAIN et Ferhat MIHOUBI (DARES), avril 1997.
N° 13 ***Quel est l'impact du commerce extérieur sur la productivité et l'emploi ? Une analyse comparée des cas de la France, de l'Allemagne et des États-Unis,*** par Olivier CORTES et Sébastien JEAN (CEPII), mai 1997.
N° 14 ***Bilan statistique de la formation professionnelle en 1995-1996*** - DARES, mai 1997.
N° 15 ***Les bas salaires en France 1983-1997,*** par Pierre CONCIALDI (IRES) et Sophie PONTHIEUX (DARES), octobre 1997.
N° 16 ***Les jeunes en difficulté à travers le réseau des missions locales et des PAIO entre 1994 et 1996 - Résultats du panel TERSUD de 1997,*** DARES et DIIJ, janvier 1998.
N° 17 ***L'impact macro-économique d'une politique de RTT : l'approche par les modèles macro-économiques,*** DARES (Mission analyse économique), SEMEF-BDF, OFCE, janvier 1998.
N° 18 ***L'opinion des Français face au chômage dans les années 80-90,*** par Jacques CAPDEVIELLE et Arlette FAUGERES (CEVIPOF), janv. 1998.
N° 19 ***Intéressement et salaires : Complémentarité ou substitution ?*** par Sylvie MABILE, DARES, mars 1998.
N° 20 ***L'impact économique de l'immigration sur les pays et régions d'accueil : modèles et méthodes d'analyse,*** par Hubert JAYET, Université des sciences et technologies de Lille I, avril 1998.
N° 21 ***Analyse structurelle des processus de création et de suppression d'emplois,*** par Frédéric KARAMÉ et Ferhat MIHOUBI, DARES, juin 1998.
N° 22 ***Quelles place pour les femmes dans les dispositifs de la politique de l'emploi entre 1992 et 1996 ?,*** par Franck PIOT, DARES, août 1998.
N° 23 ***Deux années d'application du dispositif d'incitation à la réduction collective du temps de travail,*** par Lionel DOISNEAU, DARES, sept. 1998.
N° 24 ***Le programme « Nouveaux services-Emplois jeunes », d'octobre 1997 à octobre 1998,*** par Françoise BOUYGARD, Marie-Christine COMBES, Didier GÉLOT, Carole KISSOUN, DARES, novembre 1998.
N° 25 ***Une croissance plus riche en emplois depuis le début de la décennie ? Une analyse en comparaison internationale,*** par Sandrine DUCHÊNE et Alain JACQUOT, DARES et INSEE, mars 1999.
N° 26 ***Stratégies concurrentielles et comportements d'emploi dans les PME - Un état de la littérature,*** par Philippe TROUVÉ, avril 1999.
N° 27 ***Effets sur les trajectoires des chômeurs d'un passage dans deux dispositifs de politique d'emploi (CES-SIFE), Rapport final pour la convention du 15/06/98 (n° 98020) passée entre le Gréquam et la Dares,*** Christelle BARAILLER, mai 1999.
N° 28 ***Les inégalités salariales entre hommes et femmes dans les années 90,*** par Dominique MEURS et Sophie PONTHIEUX, ERMES- Paris II et DARES, juin 1999.
N° 29 ***Les allocataires du RMI et l'emploi,*** par Dominique ARNOUT (Rapport de stage), juin 1999.
N° 30 ***Les stratégies des entreprises face à la réduction du temps de travail,*** par Anne-Lise AUCOUTURIER, Thomas COUTROT (DARES) et Étienne DEBAUCHE (Université Paris X-Nanterre), septembre 1999.
N° 31 ***Le mandatement dans le cadre de la loi du 13 juin 1998,*** par Christian DUFOUR, Adelheid HEGE, Catherine VINCENT et Mouna VIPREY (IRES), octobre 1999.
N° 32 ***L'effort financier des collectivités locales dans la lutte contre le chômage et pour l'aide à l'emploi,*** par Jacques ABEN, Paul ALLIES, Mohammad-Saïd DARVICHE, Mohammed DJOULDEM, Muriel FROEHLICH, Luis DE LA TORRE, octobre 1999.
N° 33 ***La dynamique asymétrique des flux de création et de suppression d'emplois : une analyse pour la France et les États-Unis,*** par Frédéric KARAMÉ (DARES), nov. 1999.
N° 34 Évaluation d'une mesure de politique pour l'emploi : la convention de conversion, par Marc WEIBEL (rapport de stage), janvier 2000.
N° 35 ***Premières évaluations quantitatives des réductions collectives du temps de travail,*** par Murielle FIOLE, Vladimir PASSERON et Muriel ROGER, janvier 2000.
N° 36 ***La durée annuelle et l'aménagement du temps de travail en 1994,*** par Annie DELORT et Valérie LE CORRE, février 2000.
N° 37 ***Analyse des premiers accords conventionnés de passage à 35 heures - Étude monographique de 12 accords,*** par Pierre BOISARD et Jérôme PELISSE, février 2000.
N° 38 ***Syndrome, miracle, modèle polder et autres spécificités néerlandaises : quels enseignements pour l'emploi en France ?,*** par Sébastien JEAN (CEPII), août 2000.
N° 39 ***La mise en œuvre de la formation dans les contrats de qualification - Rapport final,*** par Marie-Christine COMBES (GPI-MIS), octobre 2000.
N° 40 ***L'impact du développement des services sur les formes du travail et de l'emploi - Rapport final pour la Dares -,*** par Christian du TERTRE et Pascal UGHETTO (IRIS-Université Paris-IX-Dauphine), novembre 2000.
N° 41 ***Le suivi du plan social par l'employeur au service de l'amélioration du processus décisionnel : l'apport de trois études de cas,*** par Christophe CORNOLT, Yves MOULIN et Géraldine SCHMIDT (Université Nancy II), février 2001.
N° 42 ***L'impact des marchés financiers sur la gestion des ressources humaines : une enquête exporatoire auprès des grandes entreprises françaises,*** par Sabine MONTAGNE et Catherine SAUVIAT (IRES), mars 2001.
N° 43 ***L'impact du traitement des activités occasionnelles sur les dynamiques d'emploi et de chômage (Convention d'étude Dares-Ires),*** par Hervé HUYGHUES DESPOINTES, Florence LEFRESNE et Carole TUCHSZIRER, mars 2001.
N° 44 ***L'adaptation des marchés du travail à l'évolution des systèmes de retraite,*** par Antoine BOMMIER, Thierry MAGNAC et Muriel ROGER, avril 2001.
N° 45 ***Étude de la démographie des organismes de formation continue,*** par Isabelle BAUDEQUIN, Annie CHANUT, Alexandre MELIVA (DARES et CEREQ), juin 2001.
N° 46 ***L'évolution des sorties d'emploi vers la retraite et la préretraite. Une approche par métiers,*** par Agnès TOPIOL (DARES), juillet 2001.
N° 47 ***Prospective des métiers à l'horizon 2010 : une approche par familles d'activité professionnelles,*** par Agnès TOPIOL (DARES), juin 2001.
N° 48 ***L'évolution des sorties d'emploi vers la retraite et la préretraite,*** juillet 2001.
N° 49 ***L'information statistique sur la participation des entreprises à la formation continue : état des lieux et évolutions possibles,*** août 2001.
N° 50 ***Base de données des comptes sociaux des entreprises commerciales (fichiers DIANE). Panel DIANE/UNEDIC, période 1991-1999,*** par Anne SAINT-MARTIN (DARES), janvier 2002.
N° 51 ***Dynamique des métiers et usage de l'informatique : une approche descriptive,*** par Thomas COUTROT (DARES) et Jennifer SIROTEAU, février 2002.
N° 52 ***Licenciements et marchés financiers : les illégimités de la convention financière,*** par Tristan BOYER (FORUM), avril 2002.
N° 53 ***Mécanique du plan de licenciement : déconstruction d'argumentaires économiques de projets de licenciements,*** par Tristan BOYER (FORUM), avril 2002.
N° 54 ***À la recherche du temps gagné : des salariés face aux 35 heures,*** par Jérôme PELISSE (CEE), mai 2002.
N° 55 ***La réduction du temps de travail en Lorraine : enjeux, négociations et pratiques des entreprises,*** par Lionel JACQUOT (LASTES) et Nora SETTI (GREE), avril 2002.
N° 56 ***Principaux résultats de l'enquête RTT et modes de vie,*** par Marc-Antoine ESTRADE et Dominique MEDA (DARES), mai 2002.
N° 57 ***Enquête passages : projets, attitudes, stratégies et accords liés à la généralisation des 35 heures - Guide méthodologique et analyse préliminaires,*** par Mathieu BUNEL, juillet 2002.
N° 58 ***Cohésion sociale, emploi et compétitivité : éléments pour un débat,*** par Rachel BEAUJOLIN-BELLET, Marc-Antoine ESTRADE, Jean-Yves KERBOUC'H, Tristan KLEIN, Frédéric LERAIS, Dominique MEDA, Anne SAINT-MARTIN, Frédéric TRIMOUILLE (DARES), août 2002.
N° 59 ***La politique de l'emploi au prisme des territoires,*** par Thierry BERTHET, Philippe CUNTIGH (CERVL-CEREQ) et Christophe GUITTON (DARES), septembre 2002.
N° 60 ***Comparaison internationales de durée et de productivité,*** par Odile CHAGNY et Mireille BRUYERE (Observatoire Français des Conjonctures Économiques), sept. 2002.
N° 61 ***L'effet des 35 heures sur la durée du travail des salariés à temps partiel,*** par Aline OLIVEIRA (ENSAE) et Valérie ULRICH (DARES), sept. 2002.
N° 62 ***Les effets du dispositif d'intéressement sur l'insertion au marché du travail des bénéficiaires de l'allocation chômage,*** par Nadia ALIBAY et Arnaud LEFRANC (Université de Cergy-Pontoise), octobre 2002.
N° 63 ***Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information,*** par Yannick FONDEUR et Catherine SAUVIAT (DARES), nov. 2002.
N° 64 ***Enquête « REPONSE » 1998 - Questionnaire « Représentants du personnel » - De la participation au conflit,*** par Daniel FURJOT (DARES), déc. 2002.
N° 65 ***Développement et dialogue social - Les TPE face aux 35 heures,*** par Pascal CHARPENTIER (CNAM) et Benoît LEPLEY (GIP-MIS), janvier 2003.
N° 66 ***La mobilité professionnelle et salariale des salariés âgés analysée à travers les DADS,*** par Frédéric LAINÉ, mars 2003.
N° 67 ***Un indicateur régional d'évolution mensuelle d'emploi dans les établissements de 50 salariés ou plus,*** par Magda TOMASINI, avril 2003.
N° 68 ***La réorganisation du travail et son impact sur les performances des entreprises industrielles : une analyse sur données françaises 1995-1999,*** *par Véronique JANOD et Anne Saint-Martin, avril 2003.*
N° 69 ***Discrimination et emploi : revue de la littérature,*** *par Hélène GARNER-MOYER, mai 2003.*
N° 70 ***Impact du traitement des activités occasionnelles sur les dynamiques d'emploi et de chômage - 2ème partie Espagne - Italie***, par Florence LEFRESNE (IRES) et Carole TUCHSZIRER (IRES), mai 2003.
N° 71 ***Souplesse et sécurité de l'emploi : Orientations d'études et de recherches à moyen terme,*** coordination par Carole Yerochewski, juin 2003.
N° 72 ***Séries de données sur les mouvements de main-d'oeuvre 1996-2001,*** par Lucile Richet-Mastain, juillet 2003.
N° 73 ***35 heures et mise en oeuvre des dispositifs de modulation/annualisation dans les enquêtes REPONSE et PASSAGES***, par Matthieu Bunel, août 2003
N° 74 ***Le licenciement pour motif personnel : une catégorie juridique aux contours flous et difficiles à cerner par les statistiques administratives***, par Maria-Teresa Pignoni et Patrick Zouary (Si2S), octobre 2003
N° 75 ***Plan national d'action pour l'emploi 2003. Annexe statistique. Indicateurs de suivi et d'évaluation***, coordination Christine Charpail et Norbert Holcblat, octobre 2003.
N° 76 ***Les estimations mensuelles d'emploi salarié dans le secteur concurrentiel***, par Raphaël Cancé, octobre 2003.

N° 77 ***Les déterminants du jugement des salariés sur la RTT***, par Gilbert CETTE (CEDERS), Nicolas DROMEL (GREQAM) et Dominique Méda (DARES), novembre 2003.
N° 78 ***Trajectoires passées par un emploi à bas salaire. Une étude à partir du panel européen des ménages***, par Bertrand LHOMMEAU (DARES), novembre 2003.
N° 79 ***Evaluation des statistiques administratives sur les conflits du travail, par Delphine BROCHARD (MATISSE-CNRS)***, novembre 2003.
N° 80 ***Les disparités de rémunération entre hommes et femmes : la situation de quatre branches professionnelles***, par Fathi FAKHFAKH (Université Paris II - ERMES), Séverine LEMIERE (Université du Littoral - MATISSE), Marie-Pierre MERLATEAU (Université Paris II - ERMES) et Dominique MEURS (Université Paris II - ERMES), janvier 2004.
N° 81 ***Arbitrage entre flexibilité interne et flexibilité externe : une analyse empirique***, par Matthieu BUNEL (IREGE - Université de Savoie), mai 2004.
N° 82 ***Dossier Âge et emploi : synthèse des principales données sur l'emploi des seniors***, coordination Frédéric LERAIS et Pierre MARIONI, mai 2004.
N° 83 ***La contribution des femmes à la performance*** : une revue de la littérature, par Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN (Université Paris I - Panthéon Sorbonne, CERGORS, octobre 2004
N° 84 ***En 2002, l'insertion des jeunes dans l'emploi se fait plus ou moins lentement selon les pays européens***, par François BRUNET, octobre 2004.
N° 85 ***Etude de qualité sur le questionnement relatif au temps de travail dans les enquêtes Acemo***, par l'ENSAE Junior Etudes, octobre 2004.
N° 86 ***Les processus de mise en oeuvre de l'offre de formation Unédic dans le cadre du PARE*** (plan d'aide au retour à l'emploi), par Florence LEFRESNE et Carole TUCHSZIRER (IRES), avec la collaboration statistique de Hervé Huyghues Despointes, octobre 2004.
N° 87 ***Quels effets de la négociation salariale d'entreprise sur l'évolution des salaires entre 1999 et 2001 ?***, par Abdenor BRAHAMI et Catherine DANIEL, novembre 2004.
N° 88 ***Plan national d'action pour l'emploi 2004. Annexe statistique. Indicateurs de suivi et d'évaluation***, coordination Christine Charpail, novembre 2004.
N° 89 ***Les expositions aux risques professionnels par secteur d'activités - Résultats SUMER 2003***, par Dr R. ARNAUDO, Dr I. MAGAUD-CAMUS, Dr N. SANDRET (DRT - Inspection médicale du travail et de la main-d'oeuvre), M.-C. FLOURY, N. GUIGNON, S. HAMON-CHOLET, D. WALTISPERGER (Dares) et E. YILMAZ (stagiaire du DESS «Techniques statistiques et informatiques» Université Panthéon Assas Paris 2), décembre 2004.
N° 90 ***Les pouvoirs du temps. La transformation des régulations dans les organisations du travail après la RTT***, par Michel PEPIN, en collaboration avec Bernard DOERFLINGER,Yves JORAND, Myriame MAUFROY (ESSOR Consultants), janvier 2005.
N° 91 ***Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité***, par Catherine ACHIN, Dominique MEDA, Marie WIERINK, janvier 2005.
N° 92 ***La place du travail dans l'identité***, par Hélène GARNER, Dominique MEDA (Dares), et Claudia SENIK (Delta, Paris IV), janvier 2005.
N° 93 ***Audit de l'enquête sur les mouvements de main-d'oeuvre (EMMO)***, par Heidi WECHTLER, janvier 2005.
N° 94 ***Modalités de passage à 35 heures des TPE***, par Victor DE OLIVEIRA, février 2005
N° 95 ***Evaluation des politiques d'emploi : la deuxième génération des panels des bénéficiaires***, par Christine CHARPAIL, Tristan KLEI, Serge ZILBERMAN, février 2005.
N° 96 ***Contribution Delalande : quels dispositifs similaires ou alternatifs en Europe du Nord***, par Violaine DELTEIL et Dominique REDOR (GIPMIS), février 2005.
N° 97 ***L'impact des conditions de travail sur la santé : une expérience méthodologique***, par Thomas COUTROT (Dares) et Loup Wolff (Centre d'étude de l'emploi), février 2005.
N° 97bis ***L'impact des conditions de travail sur la santé : une expérience méthodologique. Annexes,*** par Thomas COUTROT (Dares) et Loup WOLFF (Centre d'étude de l'emploi), février 2005.
N° 98 ***La mixité professionnelle : les conditions d'un développement durable***, par Mcihèle FORTE, Myriam NISS, Marie-Claude REBEUH, Emmanuel TRIBY (BETA, Cereq, Université Louis Pasteur de Strasbourg), février 2005.
N° 99 ***Bilan d'activité 2003 des missions locales et des PAIO***, par Camille BONAÏTI (Dares) et Amaria SEKOURI (DGEFP), avril 2005.
N° 100 ***RTT et organisation du travail : l'incidence des lois Aubry II***, par P. CHARPENTIER (GRIOT-LISE, CNAM-CNRS), H. HUYGHUES DESPOINTES, M. LALLEMENT (GRIOT-LISE, CNAM-CNRS), F. LEFRESNE (IRES et GRIOT-LISE, CNAM-CNRS), J. LOOS-BAROIN (BETA/LATTS-CNRS, CNAM-CNRS), N. TURPIN-HYARD (GRIOT-LISE, CNAM-CNRS), mai 2005.
N° 101 ***Éléments de bilan sur les travaux évaluant l'efficacté des allégements de cotisations sociales employeurs***, par Véronique REMY, juillet 2005.
N° 102 ***Les réticences à entrer dans le cadre légal des 35 heures***, par Y. JORAND et J.-M. GELIN (Selarl ESSOR), D. TONNEAU et F. FORT (CG.S), B. DOERFLINGER, M. PEPIN et M. MAUFROY (Essor Consultants), juillet 2005.
N° 103 ***Allégements généraux de cotisations sociales et emploi peu qualifié : de l'impact sectoriel à l'effet macro-économique***, par Stéphanie JAMET (Dares lors de la réalisation de l'étude), août 2005.
N° 104 ***La négociation de branche sur la formation professionnelle : les apports de la négociation de branche suite à la réforme de la formation professionnelle tout au long de la vie***, par Caroline RIVIER et Carine SEILER, sous la direction de Jean-Marie LUTTRINGER (Circé), septembre 2005.
N° 105 ***Après un contrat aidé : les conditions de vie s'améliorent***, par Emmanuel BERGER et Tristan KLEIN, septembre 2005.
N° 106 ***Difficultés d'emploi, santé et insertion social***e, par François BRUN, Colette LEYMARIE, Emma MBIA, Patrick NIVOLLE (Centre d'études de l'emploi), collaboration extérieure : Marie MARIN, octobre 2005.
N° 107 ***La sécurisation des trajectoires professionnelles***, par Dominique MEDA et Bertrand MINAULT, octobre 2005.
N° 108 L***e licenciement des salariés protégés. Processus et enjeux***, par Mario CORREIA (Institut du travail d'Aix-en-Provence, LEST) et Nicole MAGGI-GERMAIN (Institut des sciences sociales du travail, Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, DCS), février 2006.
N° 109 ***Les expositions aux risques professionnels par secteur d'activité (nomenclature 2003 niveau 31) - Résultats SUMER 2003***, par Dr R. ARNAUDO, Dr I. MAGAUD-CAMUS, Dr N. SANDRET (DRT- Inspection médicale du travail et de la main-d'oeuvre), M.-C. FLOURY, N. GUIGNON, S. HAMON-CHOLET, D. WALTISPERGER (Dares), mars 2006.
N° 110 ***Les relations professionnelles dans les pays d'Europe centrale et orientale au tournant de l'entrée dans l'Union européenne. Survey de littérature***, par M. WIERINK, mars 2006.
N° 111 ***Renégocier la RTT. Les enseignements de 16 démarches d'entreprise***, par M. PEPIN, B. DOERFLINGER, Y. JORAND, P. NICOLAS (Essor Consultants) et D. TONNEAU (Ecole des Mines de Paris), avril 2006.
N° 112 L***a mesure d'un effet global du projet d'action personnalisé***, par Etienne DEBAUCHE et Stéphane JUGNOT, avril 2006.
N° 113 ***La politique spécifique de l'emploi et de la formation professionnelle : un profit à moyen terme pour les participants ? Les exemples du CIE, du CES et du SIFE***, par Karl EVEN et Tristan KLEIN, avril 2006.
N° 114 ***Stratégie européenne pour l'emploi. Évaluation des politiques de l'emploi et du marché du travail en France (2000-2004)***, coordination Christine CHARPAIL et Frédéric LERAIS, avril 2006.
N° 115 ***Les expositions aux risques professionnels - Les ambiances et contraintes physiques - Résultats SUMER 2003***, par Dr R. ARNAUDO, Dr I. MAGAUD-CAMUS, Dr N. SANDRET (DRT- Inspection médicale du travail et de la main-d'oeuvre), M.-C. FLOURY, N. GUIGNON, L. VINCK, D. WALTISPERGER (Dares), juillet 2006.
N° 116 ***Pourquoi les moins qualifiés se forment-ils moins ?***, par CamilleBONAÏTI, Aurore FLEURET, Patrick POMMIER, Philippe ZAMORA, juillet 2006.
N° 117 ***Le CDD : un tremplin vers le CDI dans deux tiers des cas... mais pas pour tous***, par Bérengère JUNOD, juillet 2006.
N° 188 ***Les expositions aux risques professionnels - Les produits chimiques - Résultats SUMER 2003***, par Dr R. ARNAUDO, Dr I. MAGAUD-CAMUS, Dr N. SANDRET (DRT- Inspection médicale du travail et de la main-d'oeuvre), M.-C. FLOURY, N. GUIGNON, L. VINCK, D. WALTISPERGER (Dares), juillet 2006.
N° 119 ***Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluation***, par R. BEAUJOLIN-BELLET (coordination), Ch. CORNOLTI, J-Y KERBOUC'H, A. KUHN, Y. MOULIN (Reims Management School), et la collaboration de J-M BERGERE, F. BRUGGEMAN, B. GAZIER, D. PAUCARD, C-E TRIOMPHE, octobre 2006